

媒体的未来

数字时代的困境与重生

为什么报道越来越多，
离真相似乎越来越远？

［法］朱莉娅·卡热◎著
洪晖　申华明◎译

SAUVER
LES MÉDIAS

Capitalisme,
financement participatif
et démocratie

JULIA CAGÉ

中信出版集团

VISIT...

LANZAROTE Caliente.com

媒体的未来

数字时代的困境与重生

为什么报道越来越多，
离真相似乎越来越远？

[法] 朱莉娅·卡热◎著
洪晖　申华明◎译

SAUVER
LES MÉDIAS

Capitalisme,
financement participatif
et démocratie

JULIA CAGÉ

中信出版集团

版权信息

书名:媒体的未来：数字时代的困境与重生

作者:[法]朱莉娅·卡热

译者:洪晖 申华明

ISBN:9787508686950

中信出版集团制作发行

版权所有•侵权必究

序言　寻找新的治理模式

1984年，碎纸被微弱的旋风卷起，在空中打着旋儿。电幕[注]可以提供无尽的数据，留着旧剪报还有何用？在奥威尔（Orwell）的噩梦中，新信息时代的希望（电幕如同连续播放的新闻频道一样）和虚假信息的黑暗之间始终存在着矛盾。的确，小说的主人公就是一位为了让历史符合新“现实”而篡改旧《泰晤士报》的“记者”。

2015年，屏幕侵入了我们的生活，人们在推特（Twitter）、脸谱网（Facebook）、阅后即焚应用（Snapchat）或短信中使用的是一种新语言。在数字新闻、智能手机和社交网络的时代，新闻信息无处不在，它直接涉及我们每个人。

今天，新闻制造者的数量达到了空前的程度。法国有超过4000家新闻媒体，近100家电台，数百个电视频道，还有数不胜数的博客、推特账户和其他新闻聚合器。美国有近千家地方电视频道、15000多家电台和大约1400家日报社。

反常的是，这些媒体现在已经虚弱到了极点。美国所有日报的年营业额总和不及谷歌（Google）的一半，而谷歌所做的只是挑选其他媒体所制作的内容。每条“新闻”经常被原封不动地重复无数次，更别提那些画面像滚雪球一样重复播放的新闻频道了。报纸花费越来越多的精力在网站上不断发布快讯，似乎复制粘贴的速度比搜集原创新闻更重要。媒体甚至不断缩小新闻中心的规模，因为从制作结构来看，它们已经无法承受越来越多的参与者带来的无休止的竞争。

我们生活在最好的也是最坏的媒体时代。从某种角度来看，一切都让人非常乐观，报纸读者的数量也空前众多。在线阅读的统计数字令人眼花缭乱，所以某些“报纸”（其实主要是一些博客）决定根据网站访问量向“投稿者”付费。

然而，以千万计的网民统计数字在很大程度上只是一种幻觉。这些数字背后所隐藏的现实并没有给人带来多少希望，这一点我们接下来会谈到。尽管报纸通过网站拥有了越来越广的受众，但它们却无法从新的

数字阅读群体中挣到钱。相反，报纸不断追求在线广告收入，它们确信自己的未来依赖于此，却在各个层面一败涂地，它们牺牲了新闻质量，进而导致发行量下跌，同时又无法从在线新闻中获得足够的补偿收入。它们的黑夜正在慢慢降临。

---

1. 电幕（telescreen）出现在英国小说家乔治·奥威尔的小说《一九八四》中，是一种双向电视，政府可以通过电幕传播影像，也可以通过电幕监视公民。——译者注

消失的幻觉

媒体正在经历一次严重的危机。纸质媒体与报纸倒闭的案例不断增加，全球范围内几乎都是如此。2012年，法国的《法兰西晚报》（*France-Soir*）和《论坛报》（*La Tribune*）宣布停刊。2014年，尼斯早报（Nice-Matin）集团（由于经营亏损600万欧元，已于2013年停刊）接受法院破产管理。勉强逃过一劫的《解放报》（*Libération*）于2014年9月宣布裁员三分之一。在《费加罗报》（*Le Figaro*）推动“自愿离职”计划和《西南报》（*Sud-Ouest*）裁员的同时，2014年被“自由世界”公司收购的《新观察家》（*Nouvel Observateur*）有近15%的编辑员工选择通过放弃条款[注]离职。在德国，2013年有1000多个岗位被取消。在西班牙，2008—2012年有近200家媒体消失。

在大西洋彼岸的美国，情况也没有好到哪里去。名为“报纸消亡观察”（Newspaper Death Watch）的网站记录了2007年以来倒闭的12家地区日报，还有同样多的报纸处于倒闭边缘，许多地区甚至已经没有任何日报存在。尽管《芝加哥论坛报》（*Chicago Tribune*）和《洛杉矶时报》（*Los Angeles Times*）依然在出版，但这两家报社已经于2008年宣布破产，这一年，美国报纸行业有超过15000个工作岗位被取消。

这场危机打击的绝非纸质媒体这一个领域。2013年年底，法国电视集团提出了一项自愿离职计划，涉及361个岗位。2015年年初，法国国际广播电台经历了自创办以来时间最长的一次罢工，因为政府大幅削减预算并开始撤销财政支持。2014年，英国广播公司宣布在“提供优质服务优先”（Delivering Quality First）的计划框架内，在2016年前撤销新闻领域的220个岗位。这真有点儿英式幽默……

我们需要认清一个重要事实：这并非一场新的危机。它的起因并不是互联网的出现或2008年的金融危机。人们常常会忘记，每项新技术创新（从收音机到电视机再到Minitel[注]）都会让纸质媒体以及后来所有卷入竞争的新媒体奋起抗议，呼喊着“狼来了”，认定自己必死无疑。就连在美国这个广告大国，报纸的广告收入在国内生产总值中的占比也从1956年开始持续下跌。

最近几年，这场危机开始从根源上不断加剧。传统媒体受到威胁，甚至陷入绝境。新闻被抄袭、更改、复制，得不到任何经济回报，但它的制作成本却居高不下。新闻在源源不断地出现，但媒体行业却摇摇欲坠，大厦将倾。廉价报纸的创始人埃米尔·德吉拉尔丹（Émile de Girardin）常被视为最早的传媒企业家之一，他在1828年创立了《盗窃者》周刊（*Voleur*），里面充斥着从其他报纸中盗用的一周中最精彩的文章……这是历史的讽刺。

---

1. 放弃条款（clause de cession）是1935年由法国议会投票一致通过的一项关于记者地位的条款，它允许任何记者在其工作的杂志或日报被出售时，自愿离开企业，同时享受解雇赔偿金。——译者注

2. Minitel是1982年由法国自行建立的国家网络，一直依靠法国政府资金支持，2012年6月30日彻底退出历史舞台。——译者注

媒体不是一种商品

公民是否意识到了这些发展趋势，我们无从知晓，但他们对传统媒体的信任却越来越少。虽然如今法国人对新闻报道的兴趣依旧浓厚，但在被调查的法国人中，只有不到四分之一表示相信媒体。可悲的是这一现象不仅仅存在于法国。根据2014年盖洛普咨询公司（Gallup）在美国所做的一项调查，信任媒体的民众最多不超过22%（报纸为22%，互联网为19%，电视报道只有18%）。这种不信任因何而来？

对报纸、记者和报社老板的不信任绝非一朝一夕之事。早在19世纪末，与巴拿马运河和俄国铁路有关的借款丑闻就揭露了某些法国报纸的腐败。同一时期的美国报纸也难逃批评。整个19世纪，西方政客常常把报纸当作公关工具，很少有报纸能做到真正独立。即便如此，无论从绝对意义还是相对意义上来看，如今无处不在的不信任都令人担忧；人们认为新技术应当让新闻更加透明，这种衡量标准强化了人们对传统媒体的不信任，更别提20世纪催生的民主希望了。

在法国的解放时期(注)，政府努力想要赋予新闻企业特殊的法律形式。人们提出诸多美好设想，在各种演讲中不断提及，但情形却始终未变，传媒企业的形式依旧是私营企业，大部分报纸被股东掌控，按照市场规则来运作。这些报纸可以被收购、销售，甚至甩卖。

一直到20世纪70年代初，《法兰西晚报》都是法国的标杆性报纸，后来落入埃尔桑传媒集团（Hersant）手中，因无力偿还债务股份被收购，之后又遭遇员工罢工，报刊亭里曾经有一个多月看不到它的影子，报纸版面和总编也几经变更，最后于2010年被俄罗斯亿万富翁亚历山大·普加乔夫（Alexandre Pougatchev）收购，但这位新主人很快也对它失去了兴趣。这是资本家控制媒体的典型案例之一，媒体被资本家视为财产的一种，产权结构的透明度常常无法得到保证，近来最令人震惊的案例或许就是《解放报》了。

在全球其他地区，无论是美国、德国、英国还是意大利，媒体常常推出更多创新举措。这些国家非营利性新闻业的发展比法国快得多。一方面，一些媒体机构［例如英国的《卫报》（*Guardian*）］被某些基金

会掌控，贝塔斯曼基金会在德国也扮演了类似的角色；另一方面，基于非营利模式的媒体新形式问世，例如美国亿万富翁赫伯特·桑德勒（Herbert Sandler）和玛丽昂·桑德勒（Marion Sandler）在2008年成立的非营利性民间新闻网站ProPublica。当然，赫伯特·桑德勒是该机构董事会主席，这说明，即便在非营利性媒体中，依旧是谁有钱谁就有权。

---

1. 法国的解放时期是指1944年6月盟军诺曼底登陆到1945年5月德国正式投降。——译者注

媒体与民主

所以，本书试图攻克的核心问题就是：提出一种新的管理和融资模式，让媒体避开危及自身的风险。

首先，媒体过于频繁地成为亿万富翁扩大影响力的工具。生活在何种民主制度中的人会乐于见到房地产投机商和手机巨头突然联合起来，在最后时刻“拯救”《解放报》？难道因为一些亿万富翁慷慨解囊，挽救垂垂老矣的报纸，我们就必须大声欢呼美国媒体迎来了新黄金时代？

如果政治领域的资金来自少数拥有无限财富的个人，真正的民主就无法存活。同样，我们也不能允许可以保证民主辩论质量的媒体唯亿万富翁马首是瞻。我们不仅需要多样化的报纸和电视网，也需要多样化的媒体产权，以及一种多样化、多元化的股份制，防止多数表决权落入少数投资者手中。

其次，经验告诉我们，完全由员工持股的媒体机构［例如法国的工人合作生产协会（SCOP）］注定遭到失败。如果严格坚持“一个员工，一张选票”的原则，那么新闻产业自主管理只能是空想。同样，其他类似于成立报纸的读者协会或记者协会（读者和记者是报纸的股东）的方案也并非灵丹妙药。

我们从《世界报》的案例可以得知，如果不能提前解决主权资本不断减少的挂名股东（例如《世界报》的编辑协会）和实际享有多数投票权的股东之间的冲突，企业的正常管理将遭到致命打击。我们需要的是一个适应今日现实的创新解决方案，一种共享控制权和决策权的资本分配新形式，一种适用于媒体（或许也适用于其他企业）的股东民主新形式。

拯救媒体

为了克服这些障碍，本书介绍了一种适用于21世纪的媒体公司新模式。这是一种介于基金会和股份制企业之间的“非营利性媒体公司”模式。这种模式的灵感部分来自近年来媒体领域的成功经验，以及把商业活动和非营利性活动结合起来的国际著名大学。

这个大胆的模式可以冻结媒体投资者的资本，保障融资安全，也能够采用约束条款，限制外界股东的决定权。这种模式为读者和员工协会提供了新的地位，为众筹（参与融资）提供了合适的法律和税务框架。与如今法国实施的复杂体制相比，这种模式大幅降低了政府对媒体的补贴。

新模式能够通过长期投资确保稳定的资本供应，从而保证媒体的质量。媒体将不再是企业家寻开心的游乐场，也不再是投机者追逐利润的狩猎场。新模式将减少大股东的决策权，赋予读者、听众、电视观众以及记者重要的制衡权。新模式还能让新闻信息的制造者和消费者通过民主制度重新掌握媒体，而非那些试图制造公众舆论或利用金钱影响我们投票和决策的人掌握媒体[注]。

---

1. 本书有一份专门的在线附录，感兴趣的读者可以从中找到本书中使用的文献和方法、媒体公司形式的详细介绍。读者同样可以找到一个媒体公司模拟模型，以及本书中引用的所有媒体和媒体集团的详细介绍。参见http://sites.google.com/site/juliacagehomepage/sauver-les-medias。

第一章　资讯时代

资讯的消费方式本身并不重要，通过什么样的载体来传播也并不重要，数字技术就是一种合法的新闻载体。因此，关键还是在于制作出资讯，特别是高质量的资讯。但是人们往往忽略了这一点。

资讯时代已经来临了吗？记者，包括更广义的资讯内容制造者，是越来越多还是日渐消失？信息的质量是在不断提高，还是由于新闻内容的泛滥而在不断下降？

在探讨如何走出当下的媒体危机之前，我们应该先建立一套精准的诊断机制，把一些问题弄清楚，比如谁是信息制造者？信息是如何传播的？谁是信息的消费者？这中间不仅涉及媒体，广义而言，还涉及所有文化产业、高等学府、博物馆和影剧院。作为公共产品，信息是普通民众参与政治和民主生活的基础。

虽然信息是公共产品，但是就像大多数文化产品一样，它不能由政府直接生产。新的媒体经济模式应当建立在市场与政府、公共部门和私营部门交叉合作的基础上。它的问题和出路与21世纪的知识经济模式如出一辙。不少知识和文化产品的生产部门经过多年摸索，打造出一种超越单一市场和利益法则的模式，已经不再受政府的控制。媒体行业也可以从中吸取经验，开拓思路，最终走出危机。

超越资讯的媒体

我们很难准确评估“知识部门”对一国经济的影响，因为这意味着不仅要考虑文化部门的贡献，而且要考虑其他领域，尤其是高等教育和科研发挥的作用。

根据一份官方研究报告[注]，狭义的“文化产业”为法国创造了3.2%的国内生产总值，相当于汽车工业的7倍，或农业及食品产业的增加值总量。此处所指的“文化产业”包括报刊、图书、视听、广告、演出、文化遗产、视觉艺术、建筑、电影、音像以及文化知识传播等领域。按照这一定义，文化产业的直接和间接就业人口为67万人，占总就业人口的2.5%。

不仅如此，高等教育机构和科研院所往往与文化部门和媒体开展密切合作，也在知识的生产和传播中发挥了重要作用，甚至超过所有文化部门整体的贡献。目前，高等教育部门和科研院所在法国的国内生产总值中占3.8%，其中高校占1.5%[注]，科研占2.3%。雇用人员总数约为65万人，大约占总就业人口的2.5%。公共和私营科研部门（包括研发部门）的就业人数达到40万人，其中有25万名专职科研人员。高等教育部门有近15万人，其中大约8万人为教师或教师兼科研人员。

因此，如果算上文化、高教和科研等部门，知识经济部门创造的国内生产总值和就业人口分别占法国国内生产总值和法国就业人口总量的7%和5%。如果再加上小学和中学，则知识经济部门创造的国内生产总值在法国国内生产总值中的占比稳超10%。此处知识经济部门创造的国内生产总值大致可以划分为如下三部分：文化部门占三分之一，高教和科研部门占三分之一，另外三分之一来自中小学教育部门。

在这个至关重要的知识经济部门内部，媒体所代表的分支看起来相对较弱。它（包括纸媒、广播和电视）的营业额占文化产业营业额总量的比例低于30%，如果纯粹从财务的角度看，对知识的生产贡献非常有限。按照统计，法国的教师和科研人员人数是记者的两倍。一切迹象表明，如果按照目前的趋势发展下去，这一差距还将继续扩大。1992—2013年，教师和科研人员的数量增加了67%以上，而记者人数只增加了

38%，而且不同媒体之间的增长情况差别很大。

然而，从受众的重要性来看，媒体显然是一个重要的经济部门。法国的高校共有240万名学生，只占一个地区日报读者总数的三分之一。即使从整体来看，整个法国教育系统的所有各类学生人数（1500万）也才刚刚超过法国电视一台、二台、文化台和六台的电视新闻观众总数（1360万）。法国的话剧每个演出季推出1000场演出，吸引观众超过140万人，只有《世界报》网站每月访问量的六分之一。去巴黎国家歌剧院欣赏芭蕾舞演出的观众每年有32.8万人，还比不上法国《西部报》（*Ouest-France*）一家报纸每天的读者人数。

人们经常会惋惜纸媒读者在不断流失，然而在15岁以上的法国人中，经常阅读日报的就超过了三分之二。相比之下，这一人群一年至少看一次电影的不到60%，去博物馆参观或看展览的不到三分之一，只有五分之一的人去看戏剧。

对于媒体，尤其是报业，这看起来很荒谬：数量有限的几家报社，在经济中占据着微弱的分量，却依靠人数有限的员工影响着广大的人群，甚至可能影响到涉及民主制度正常运行的重大决策。普选现在已经不足以为政治权力提供合法性，在这种情况下，民主制度应该比以往更加依赖媒体代表的制衡力量。

---

1. 《法国文化产业对经济的贡献》（*L'Apport de la cultureàl'économie en France*）是一份由金融监管部门和文化监管部门于2013年共同撰写完成的报告。
2. 略低于经济合作与发展组织（OECD）国家1.6%的平均水平，远低于美国的2.8%（参考《教育概览2013：OECD指标》，经济合作与发展组织编，中国教育科学研究院译，教育科学出版社，2014年版）。

不同的企业形式，不同的融资渠道

媒体这支制衡力量呈现出多种多样的形式。在法国，绝大多数报社都选择了股份公司的法律形式，而三分之二以上的广播电台则采用合伙企业的形式。整体来看，知识经济部门的许多企业的法律形式千差万别。一些国际媒体大集团甚至采用上市公司的形式，比如纽约时报公司，但我们找不到任何一所大学会这么做。以前美国的一些大学曾经尝试过，但最后都以彻底的失败告终，现在看来这种模式已不可能再推广。

几所世界名校接受的捐资都超过了世界上大型银行的自有资本（哈佛大学、耶鲁大学和普林斯顿大学收到的捐资都已经超过了300亿美元）。这些大学都采取了非营利基金会的形式，没人会想把它们改造成股份公司的形式。在所有国家，公共资金都是大学最重要的资金来源，加上研究项目经费和学生注册费，美国当然也不例外，但这丝毫不影响大学保持独立性。研究所、影剧院、制片公司和中小学校同样采用了不同的法律形式，从而产生了多种多样的治理、融资和分权模式。

很多人把股份公司和完全依赖销售及广告的自主融资模式看成21世纪最适合媒体的发展模式，现在看来这种想法毫无道理。相反，现在世界各地都在鼓励创新，从知识经济的多样性中可以学到很多有益的东西。

股份公司的模式看来已经难以承受媒体今天面临的挑战。在竞争日益加剧的背景下，这种模式逼着媒体从业者降低成本，特别是要大幅降低新闻发布的数量，而不是更多地考虑节目的质量。最终导致媒体越来越倾向于减少资讯的内容，转向资讯加娱乐，甚至干脆选择纯粹的娱乐内容，这样一来制作成本的确大幅下降，广告收入也大大增加，同时那些根本不接触真正资讯的人也越来越多。

这里我们并不是要对某个电视节目做出价值判断，或者是划出一条界限，说这篇报刊文摘内容严肃值得一读，那篇文章纯属娱乐。从本质上来说，资讯不能说就比娱乐更好，但是，就像我们认为人人都要通过上学来获得必要的基础知识和能力，资讯也应该是人人享有的公共品。

这就是需要保护资讯生产的原因，同时也要求我们今天应该重新思考如何才能保护资讯的生产。

资讯的本质

我们先花些时间了解一下资讯的概念。这种由记者制造出来的公共产品究竟应该怎样定义？它是指刊登在纸媒上或者通过网站发布的“普通信息”类文章，还是一个没有纸质版的新闻网站内容？是电视新闻里播出的报道，还是一大早广播上播出的独家专访？是博客上的文章，还是推特上的文章？是照片分享应用Instagram上贴出的照片，还是视频网站YouTube上放出的一段视频？这些都算资讯，还是都不算资讯？

当法国的《世界报》刊登一篇关于基地组织和“伊斯兰国”在叙利亚边境发生冲突的文章时，大家都认可这是资讯。可要是换成一则法国总统戴头盔骑电动车偷情的消息，就算媒体有自己的判断，人们还是会有疑问：这是法国第一女友发的推特消息吧？一则普通的推文怎么才能变成有价值的资讯？通讯社在这里发挥了至关重要的筛选作用，为我们提供快捷、真实和完整的资讯。一条普通的流言一旦成了媒体加工和分析的素材，立刻就能转变成资讯。

说得更宽泛一些，从报刊的法律形式定义来看（这很重要，因为它涉及政府的补贴），资讯是指“与现实相关且采用新闻手段处理过的独特内容”。所以说，是记者通过劳动把一个事件转变成了资讯。这才是资讯定义中的第一个关键点。对资讯下定义，首先就要对产出资讯的人，也就是记者下定义。在数字文化、实时信息、博客和社交网络大行其道的时代，人们往往会产生一种错觉，认为记者和网民一样司空见惯，从而忘记记者是一个单独的职业。

记者与记者证

如何才能区别一个真正的记者和一个只在周末写文章的博主？在法国，首先要看他是否有记者证。从1936年起，法国的职业记者身份委员会（CCIJP）每年都会对外颁发记者证。持有该证件是获得记者身份认可的必要条件，能够帮助记者获得采访报道公共事件的资格，还可以享受一些税收减免优惠。

根据法国劳动法的定义，职业记者是指“在一家或多家新闻单位，包括日报、期刊或新闻社，从事稳定的、领取薪水的职业，且作为其主要收入的任何人”。这种套用逻辑式的定义反倒促使我们去寻找一个更准确的定义。按照法国新闻工作者全国工会颁布的《法国新闻记者职业道德章程》，记者的工作就是“寻找、核实、定位、排列、整理、评论并发布一条优质的信息”。

记者人数的演变

2013年法国一共颁发了将近37000份记者证，占全部就业人口的0.14%。这个数字算多还是少？相比之下，美国的记者有将近17万人，占全部就业人口的0.12%，德国有7万名记者，占全部就业人口的近0.18%。从占比来看，相对差别并不大，这又促使我们从长期来观察记者这一职业的从业人数变化情况。

第二次世界大战结束以来，法国的记者人数出现了大幅增长，这种情况一直持续到21世纪初，不管是记者人数的绝对值还是相对于全部就业人口的比例都是如此。进入21世纪后，法国的新闻从业人数首次突破了35000人的历史大关，但此后这一世纪性的增长却突然中断，出现增速放缓甚至增长与下降交替出现的相对停滞局面（参见图1）。

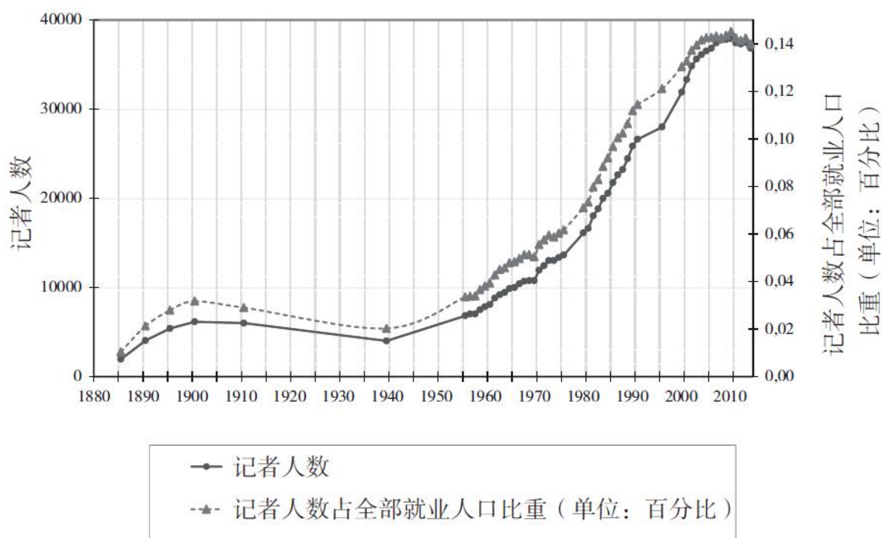


图1　法国记者人数的演变（1880—2013年）

记者人数的长期增长是否说明新闻业乃至资讯和媒体对当代社会的掌控力度越来越大？或者说，这反映出在社会教育水平越来越高的背景下所有“知识”行业的重要性也在日益凸显？令人惊讶的是，与“管理人员和高知人群”相比，记者所占的比重实际上从1965年以来一直在不断下降（参见图2）注。



图2　法国记者人数与管理人员和高知行业人群比重变化

换句话说，相对于日益复杂的社会构成，今天的记者比50年前要少得多。我们有理由认为，面对日益复杂的世界，记者的深入报道必不可少。他们的一部分工作就是把知识经济中其他主体产出的知识和文化产品传播给尽可能多的大众。如果充当这种媒介的人群数量越来越少，将来由谁来承担这项任务？

此外，从记者总人数飞速增长到停滞甚至出现下降，这个过程中正在悄悄地发生一场真实的行业革命——在报社工作的记者人数越来越少。

1.　法国在1954年人口统计之前，并未对“管理人员和高知行业”人群做出界定。

记者职业的演变

今天，在纸媒行业工作的记者占所有记者总数的66%，而1964年这一比例还在90%以上。具体到提供普通新闻的日报（包括全国性和地方性的日报），这一比例更是从20世纪60年代的50%降低到如今的22%以下。令人惊讶的是，随着这一比例的下降，记者在纸媒中的工作也出现了多样化的趋势，因为有越来越多原来负责撰稿的记者被打发到提供网络支持的岗位，而互联网的发展似乎也没能阻挡这一下降的趋势。在法国，日报社记者的数量从2007年至今已经减少了将近1000人。

这种断崖似的日报社记者数量下降并非法国特有的现象。在美国，这一数字从20世纪90年代就开始下降，从当年的57000人下降到如今只有38000人，明显低于20世纪70年代的43000人。相比就业人口，日报社的记者数量从1985年就开始出现下降（参见图3）。



图3　美国日报社记者人数的演变（1978—2013年）

是否应当把问题归咎于互联网？从图3可以清楚地看到，造成新闻从业人员数量减少的原因既不是2008年的金融危机，也不是互联网时代的来临，至少这些决不是罪魁祸首。当然，纸媒的危机是从21世纪的头十年末开始加速，但互联网的介入应该放在一个长期的大背景下来看，那就是媒体市场竞争加剧的长期趋势，首先是广播，其次是电视，今天

轮到了互联网。

这一方面解释了记者职业面临的变革（越来越少的记者在纸媒工作，但越来越多的人在其他新闻平台工作），另一方面也说明了新闻行业的经济危机——在日益加剧的竞争环境下，广告收入在急剧下降。

报社的记者越来越少

法国的日报记者占就业人口的0.03%，在发达国家中处于中等水平，高于美国、意大利等国，但低于日本。相比几十年前，各国的记者比重都出现了明显的下降。以美国为例，这一数字就下降了一半。

从这个数字中看不出每家报社记者人数的变化情况，因为记者总数的减少并不一定是大批报社消失造成的，也有可能是越来越多的报社在缩减它们的规模。西班牙的《国家报》就在2012年辞退了129名员工。仅在2013年，美国克利夫兰的《老实人报》和波特兰的《俄勒冈人报》就分别削减了50个和35个就业岗位，两大报业集团甘尼特和论坛公司也分别宣布裁员400人和700人。根据美国报业编辑协会（ASNE）的年度统计报告，2013年美国共有1400家日报，雇用大约38000名记者，平均每家报社有27名记者，而2001年时这个数字是39人。

这样下去会出现什么问题？有人可能会觉得一家报社雇用100名记者和两家报社各雇用50名记者没有什么区别，因为这两种情况下都有100名记者在工作、在产出资讯。但其实二者是有区别的，后面在谈到媒体行业的竞争局限性时还会对这一点做更详细的分析，但首先应该弄清楚，问题其实在于产出新闻的结构。

设想有两家分别以政治资讯和普通资讯为主的报纸。尽管它们在报道方向上会有区别，但每天还是要提供一定数量的相关报道（比如伊拉克事件的进展、夏令营校车遇到车祸、部长会议结束后召开记者会等）。于是，这两家报纸都会派出一定数量的记者去报道这些事件，结果是两家报社提供的新闻量倍增，但为报道付出的人力是双倍的，而本来这些人力应该用于其他事件的报道或做更深入的分析。用经济学的术语来说，就是制造信息的固定成本相对于复制成本而言太高了。

新闻社的功能在于减少这种毫无益处的重复劳动。在美国，一些报社创立了联合通讯社，希望通过这种办法来分担搜集资讯的成本，从而提高工作效率。然而，这种做法只是解决了部分问题，一方面是因为对于报社来说，租用通讯社的线路价格过于昂贵（虽然在法国，法新社间接享受了国家的补贴），另一方面是因为媒体更愿意花更多的人力和物

力来复制新闻社的快讯，以接近实时的方式发布在自己的网站上。

从纸媒到网媒

近年来，每一家媒体不仅在参与制作新闻的人员规模上有缩减的趋势，而且现在的主要力量也集中在为网站提供内容，结果就是网站记者和非网站记者之间的界限越来越明显。此外，人们的认知也越来越固化：认为前者是一群有着美好前景的年轻人，后者则是已经落后于时代、注定要在不久的将来被淘汰的那些人。

2014年5月，法国《世界报》公布了一份内部人员流动方案，打算将传统纸媒的编辑数量减少50多人，相当于报社编辑总人数的六分之一，这些人将以内部流动的形式转岗到网络版工作。但最终这一方案并未实施，却导致报社总监被迫辞职。2013年，英国《每日电讯》解雇了80名纸媒记者，同时又雇用了50名数字媒体记者。在过去的6年里，美国大约有500个网络新闻站点雇用了将近5000名全职工作人员，但报社的工作岗位还是在持续减少。在那些新创造的就业机会中，当然包括从事单一业务的媒体网站，但大部分新岗位来自传统纸媒自办的网站，比如社交新闻网站BuzzFeed雇用了170名记者，明星追踪网站Gawker雇用了132名记者，互联网新闻博客Mashable雇用了70名记者。这些网站把纸媒本已非常有限的资源一点一点地转移到了网络媒体。

说得更详细一点，我们的分析并不是在为纸媒叫屈，也不是在报纸阅读和网络阅读之间有任何偏好。也许纸媒将来会消失，但它本身并没有什么问题。越来越多的人选择通过播客或重放功能收听新闻，而不是虔诚地收听晚八点的新闻，这不存在什么问题。资讯的消费方式本身并不重要，通过什么样的载体来传播也不重要，更何况2009年法国就明确纸媒并非新闻的唯一载体，与新闻相关的更多是编辑的内容，数字技术就是一种合法的新闻载体。因此，关键还是在于制作出资讯，特别是高质量的资讯。但是人们往往忽略了这一点。

当然，雇用掌握专门数字技术的记者，好处是可以带来有益的技术创新，比如计算机图形排版、数据开发等。现在只要轻轻点击一下鼠标，就可以看到市政选举中每个城市的选举结果，内容详细，图例丰富，包括各种互动关系演示，在线视频、动画，等等。通过所有这些信息可以更好地理解时事、新闻。

然而这一切的背后要付出多大的代价？数字革命源自资源的限制，导致的结果是对于大多数报纸来说，数字技术并没有给高质量的资讯内容（无论是纸媒还是网络）带来补充，反而起到了破坏的作用。产出资讯的记者，当然是纸媒的记者，遭到了解聘，取而代之的是电脑工程师或者熟练掌握编程技巧的记者。这些人一天到晚埋头在电脑前工作，根本没有时间深入报道现场。由于网站支持或在多个新闻载体间文本兼容造成成本居高不下，结果往往是把本来应该用于新闻调查的资源砍掉。

媒体行业本已因为竞争加剧陷入长期的困境，经过这番变化后又会是什么结果？关闭国外的办事机构，解雇驻外通讯员和知名记者，报社要么选择不再承担他们的工作费用，要么干脆减掉报道地方或国家政治问题的记者岗位。实际上，一名调查记者的人工成本每年高达25万美元，包括薪水和各项开支，但他们产出的文章数量却又相对较少。2002年，参与报道美国天主教神职人员性侵犯调查的《波士顿环球报》记者在8个月的调查期间花了整整100万美元，这还没算上高达数万元的诉讼开支。

在美国，关于州一级议会辩论的新闻越来越少，这个领域往往腐败高发，而地方媒体一直发挥着关键的制衡作用。2003—2010年，美国报纸负责国际报道的记者数量减少了24%。相比20世纪80年代末，晚间新闻用于国际时事报道的时间减少了一半。

当然，并非所有领域的情况都那么糟糕。有意思的是，那些从事专一媒体报道的网站在创造大量就业机会的同时也在国际范围内大量投资。比如，Vice Media公司（一家互联网媒体公司）就在国外有35个机构，《赫芬顿邮报》在11个国家派驻记者，Quartz（一个国际财经网站）在伦敦、曼谷和中国香港等地都有报道记者。在法国，独立调查媒体Mediapart（一个新闻报刊网站）最近几年在揭露左翼和右翼多个内部腐败丑闻案中发挥了关键的作用。

遗憾的是，这几家网站发挥的作用毕竟有限。即使是它们中的几个大网站，记者团队人数平均不到百人（Mediapart只有30多人），根本无法与报道政治新闻和一般新闻的媒体相比，后者在报道国内和国际新闻时往往事无巨细、全面覆盖。

新闻质量在下降？

通过对比各家媒体提供的信息来评价报纸的内容质量并非易事，要想衡量这一质量的长期变化情况就更困难了。当然，50年前美国一座中等城市的任意一家日报都可以提供关于当地和国内外新闻的丰富内容。我们也经常听到有人说，某某日报早已是今非昔比。可是据此就推断出今天的资讯没有以前发达，这个结论恐怕下得有些早。

这是研究人员遇到的困难之一。我们观察记者人数的变化至少有一个好处，就是可以找到一个客观的分析视角。同样，通过报纸的页数反映出来的篇幅大小直接评价报纸的内容存在很多局限性，但至少可以从量化的角度了解报纸的变化。

研究各家报纸篇幅的演变历史，首先可以看到从20世纪50年代初到90年代，报纸的页数一直在增加，随后增速开始放慢。进入21世纪后，法国的主要日报页数出现减少，几年后一些主要的国际大报也开始出现同样的趋势。

这个简单的统计并没有考虑字体大小的变化因素。我们考察《纽约时报》1950—2014年这64年间头版字号的变化后有了一个惊人的发现：不仅空白处不断增加，字号也在不断变大，大量图片逐渐取代了文字。另外，之前的页数变化还忽略了一个因素：报纸版面也在不断缩小。从1965年至今，法国的报纸和杂志的版面缩小了三分之一以上。例如，《十字架报》从43cm×60cm缩小到29.5cm×42.7cm，《费加罗报》从40.5cm×60cm缩小到35.5cm×45.5cm。

当然，报纸和杂志有不断增加副刊版面的趋势，比如《纽约时报》的周日版就多达15份副刊，内容包括娱乐、旅行、体育、时尚、不动产、汽车等，平时也有一定数量的副刊，有时候每份副刊多达10页甚至更多。但这些副刊，包括《世界报》《新观察家》《解放报》的杂志版，包含了大量的广告，上面的信息既有娱乐信息也有普通资讯。

最后强调一点，报纸版面的减少并不是因为记者资讯产出的突然下降，而是因为在报社工作的记者减少了，更多还是因为报社提供给他们的资源减少了。这一点非常重要。因为有很多人（多数是经济学家）在

面对记者人数下降这一事实时，会不以为然地认为这是劳动生产率提高的表现。换句话说："这是个好消息，每个记者可以自己想办法用更短的时间写出更多的文章，报社可以降低成本、减员增效，技术进步万岁！"不幸的是，这一预期和正在发生的变革差得太远了，现实是报纸在以牺牲质量的代价降低成本。

所谓的"提高劳动生产率"理论往往伴随着一个小小的注脚，即一方面批评法国报纸的低效无能，另一方面为英语国家的报纸喝彩。我们实际上忘记了一个事实：《纽约时报》的记者数量（多达1100多人）是《世界报》的将近4倍，显然美国的市场比法国更大。如果看看所有的报纸，就会发现报纸的页数和记者的人数之间存在着很强的相关性。

现在，美国已经开始使用一种"机器人记者"，来撰写企业年度报告或结婚启事这类文章。虽然我们可以对这类"记者"抱有一些幻想，但它们干的不过是一些汇集加总的工作：它们使用的信息是在别处，由别人制作出来后放到网上。总之有一点是显而易见的：没有了记者，也就没有了资讯。

增加线上内容

我们不能只关注纸媒提供的新闻内容，低估了所有媒体提供的真实资讯总量。这种风险显而易见。因此，关键要弄清楚线上提供的内容在多大程度上抵消了报纸页数的减少。出于战略方面的考虑，为了增加互联网的访问量，当然也有降低成本的考虑，如今越来越多的内容都转向了数字版面。因为增加纸质报纸的版面数量需要增加生产成本，包括印刷和纸张的成本，还有发行的成本，和记者增加劳动量没有太大关系，而从理论上来说，在网上多放一篇文章的边际成本几乎为零。

如果我们关注一下主要新闻日报的网站就会发现，上面登载的新闻社快讯内容比重特别大。这是一场人人争先的竞赛，不是像十几年前那样大家争先在做独家新闻，而是争先在粘贴复制法新社的快讯。原因并不是记者在多年的职业生涯中养成了喜欢用“剪刀”的习惯，而是在这个社会中资讯的复制可以做到实时而且不需要成本，原来促使大家去做独家新闻的动力，包括由此带来的所有调查成本，都已不复存在，这一点确实令人遗憾。

在19世纪的美国，报纸之间互相竞争，都想成为制作资讯内容的领先者，因为那时候它们往往是一天中唯一的信息发布者。而今天，办报的关键是不要漏掉一条资讯，要把每一条快讯放到网上，甚至不进行任何编辑，一切都要抢在读者轻点鼠标转到其他网站之前。谷歌新闻发挥的作用越来越像各大报社网站的总编辑。我们会发现，这些网站对铆足了劲儿实时发布快讯也有厌倦的时候，他们会每隔一段时间就重新发布同样的文章，把标题或抬头稍加修改，对参考的内容做一些补充，仅此而已。

另外，不要忘了，其实互联网以及所有在它之前出现的媒体在很大程度上都是从纸媒上获取内容。马里奥·巴尔加斯·略萨(注)用幽默的笔调写道，20世纪50年代秘鲁泛美广播电台中播出的新闻只不过是《商报》或《新闻报》上的文章经过改头换面而已，主播瓦吉塔斯还被夸张地称为“新闻总监”。在法国，人们好像也已经接受了这种说法，认为晚间电视新闻就是《世界报》的翻版。连谷歌公司的前总裁埃里克·施密特（Eric Schmidt）也承认，谷歌的成功“离不开报纸、杂志和新闻媒体的

成功，因为我们需要有人提供内容”。

除非那些从事新闻聚合的网站选择自己产出新闻，比如雅虎新闻就在2013年雇用了多个曾经供职于《纽约时报》的记者，负责制作原创新闻内容，现在已经发展到了50多人。或者像Mediapart和Politico（一个政治新闻网站）那样的独立媒体网站，和纸媒一样制作线上新闻。不管怎样，现在美国的网站、博客或社交网络上提供的链接内容有80%还是来自传统的媒体。

在某些观察家看来，正是媒体自身造成了今天这种令人不安的局面，因为近年来它们不断犯下错误，而且拒不调整自己以适应新的环境。我的分析略有不同：媒体没有找到好的经营模式，原因在于我们依然沿用过去的思路，没有对新闻出版业眼前的危机做出深刻分析。

---

1. 马里奥·巴尔加斯·略萨（Mario Vargas Llosa），拥有秘鲁与西班牙双重国籍的当代作家及诗人。——译者注

第二章　如梦初醒

人们对这些危机产生的原因认识并不充分，各种争论往往不是集中在“纸媒消亡”这一事实，就是探讨数字媒体内容的定价标准：是应该倾向于按照流量单位付费，还是免费和付费浏览兼而有之，再或者干脆设一道“付费的围墙”？

当前，资讯正面临四面楚歌的危险境地。数字媒体和免费报纸不仅有可能将传统纸媒逼上绝路，对于其他媒体，如广播和电视制作的新闻也是一种威胁。随着记者这一职业的慢慢消亡，只有他们才能制作的新闻也将不复存在。然而迄今为止，我们的社会并未采取任何措施，问题到底出在什么地方？

媒体遇到的危机显而易见，这些危机往往成为现实关注的焦点。但人们对这些危机产生的原因认识并不充分，各种争论往往集中于“纸媒消亡”这一事实，然而最重要的并不是资讯的载体，而是资讯的内容。争论的另一个焦点是获取数字媒体内容的定价标准：是应该倾向于按照流量单位付费，还是免费和付费浏览兼而有之，再或者干脆设一道“付费的围墙”？当我们纠结于这些问题，绞尽脑汁寻求答案的时候，往往忽略了一点：资讯的内容质量和媒体产业的结构才是最重要的。

令人惊讶的是，媒体每天都在借助“创新”收费方式，花费大量精力发掘新的广告资源，最终不仅没能发掘出新的广告收入资源，就连已有的资源也在慢慢枯竭。而这不过是众多虚幻现实中的第一个：广告的幻觉。它与竞争的错觉、新闻媒体需要辅助的错觉，以及媒体回归新黄金时代的幻觉一起，说明了面对危机我们至今未能找到有效解决办法的原因。

新闻广告的诞生

媒体正在“受到影响”，正在“变成商品”。在有些人眼里，媒体面临的最大危险可能来自广告的压力：报纸和所有其他媒体一样，彻底成为广告客户摆布的对象，随时准备向这些商人出售自己的“大脑闲暇”，或者修改某些文章的措辞，以免冒犯这些人，从而失去一份对报社收支平衡至关重要的收入。

也有人持相反的看法，认为广告收入恰恰保证了媒体的独立。解决危机的唯一办法可能还要依靠新的广告收入源。道理很简单，这样可以避免媒体陷入新时期的腐败陷阱。然而现实是广告源在趋于萎缩，这一根本性大趋势目前还看不出有反转的势头。

长期以来，广告收入保证了报社的资金平衡以及在一定程度上相对于政治势力的独立，这一点无论是在欧洲还是在美国都一样。1788年，英国的《泰晤士报》从一份三年前创办的专门刊登广告的报纸《每日环球纪录报》脱胎换骨，逐渐成为一份真正的日报。从19世纪开始，各类广告登上报纸的头版，确保了报社的资金平衡以及报纸的质量。在法国，广告出现在报刊上的时间要晚一些，这与政府的一项决议有关。1827年3月15日，新的邮政法宣布提高报纸邮费，改为按页数而不是按重量计费。于是报社干脆决定扩大报纸版面尺寸，向广告客户开放版面，以求用新的收入源补偿纸张和运输成本的增加。

更重要的是，广告的收入让报社可以大幅降低报纸的售价，扩大报纸的发行范围。法国人通常把1836年创办《新闻报》的埃米尔·德吉拉尔丹视为现代媒体经营模式的创始人，因为他首次提出用广告收入获得的大笔收入来补贴低廉的报纸售价（该报每年的订阅费为40法郎，巴黎其他时政类报纸售价为80法郎）。

美国最早的大众报刊大致出现在同一时期，而且更依赖广告收入。《纽约太阳报》创刊于1833年，是第一份“一分钱报纸”，在短短数月时间里它就成为流行最广的报纸。此前的1830年，整个美国只有65家日报，每天平均发行量只有1200份，所有报纸总的发行量加起来只有78000份。10年后，平均发行量和总发行量分别达到2200份和300000

份。“一分钱报纸”的成功之道就在于借助低廉的报纸价格换来巨大的发行量，以及由此带来的大笔广告收入。

从此美国进入了一个报业发展的黄金时期（后面还会再次谈到）。在此之前报纸一直被认为是“贪腐”的象征，后来凭借广告的收入终于摆脱政党和工业巨头的控制，成为客观、独立的新闻媒体。

是广告保证了新闻的自由？这是所有媒体，特别是英美国家的报业长期以来都抱有的幻想。但今天的问题是，广告已经维持不了媒体的生计了。

广告的幻觉

长期以来，人们一直认为广告市场会无限扩张下去。然而近年来出现的情况却是广告市场增长势头大幅放缓，不管在法国还是在其他地方都是如此。图4反映的是1980—2015年德国、美国和法国的广告总体支出占国内生产总值的变化情况，包括所有广告载体：报纸、电视、广播、互联网、电影、城市交通工具等等。从中可以看出，尽管美国仍然保持着广告业霸主的地位，广告支出依然占据国内生产总值的0.9%以上，远远超过其他发达国家的水平，但麦迪逊大街[注]上广告公司鳞次栉比的风光场景似乎已经难以重现。

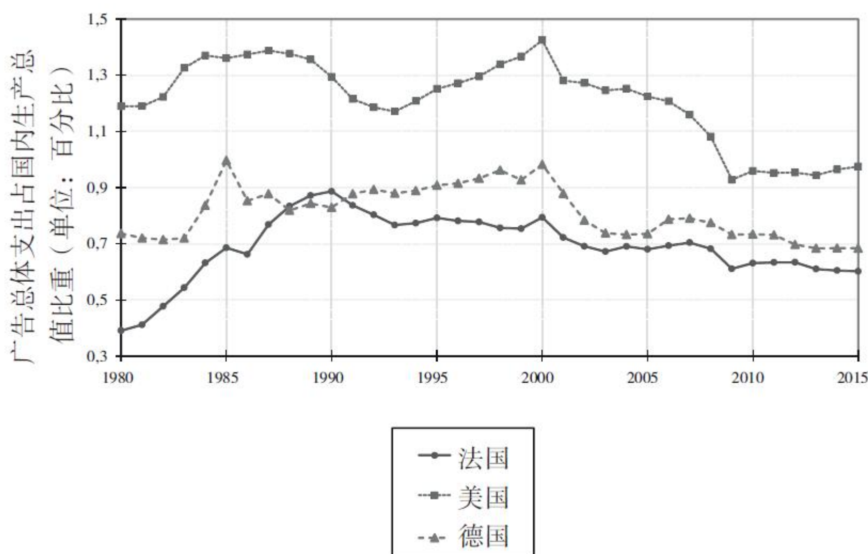


图4　1980—2015年德国、美国和法国的广告总体支出变化情况（含所有广告载体）

美国的广告支出占比不仅从2000年开始出现下滑，而且除了2000年以外的其他年份也未能达到1987年的水平。在将近20年的时间里，广告支出占比已经下降了近0.5个百分点。一切迹象表明，尽管广告支出从2010年开始似乎出现企稳的迹象，但不可能再出现往年的升势。

法国的广告支出和德国一样，在国内生产总值中的占比相比美国要低得多：在法国从未超过0.9%的水平，在德国也不高。不过我们可以看到，这两个国家的广告支出占比与在美国观察到的广告支出占比下降趋

势是一致的。法国的广告支出在1980—1990年曾经出现大幅增长，10年内翻了一番。当然，法国的起始水平相比其他国家也较低。此后，法国的广告支出就一直处在下降通道中，占法国国内生产总值的比重降低了0.3个百分点。德国的广告支出从2000年开始出现加速下降的趋势，不过这一支出在国内生产总值中的比重也重现了30年前（即1985年）的历史极值。我们在其他国家也发现了相同的下降趋势。

广告的重要性降低是多重因素作用的结果。首先，随着新技术的发展，新兴的“直接营销”对更传统但效率更低的广告形式构成了威胁。其次，也是更重要的一点，广告空间供给的增速远大于需求的增速，特别是随着越来越多的广告出现在推特和脸谱网这些社交媒体上(注)，导致广告的价格急剧下跌。媒体用于广告的空间越来越多，但获得的收入却越来越少。最后，现在的地方广告业务有一半以上都流向了网络巨头，如谷歌和脸谱网，很快还将有亚马逊的加入，只剩下四分之一的业务还留在报纸。

---

1. 麦迪逊大街是纽约曼哈顿区的一条著名大街，美国许多广告公司的总部都在这条街上，因此这条街逐渐成为美国广告业的代名词。——译者注

2. 不过面对这些新鲜事物，媒体也推出了越来越多的创新，比如近年来出现的“原生广告”（Native advertising）。这是一种在用户体验环境下向消费者提供广告内容的广告形式，比如谷歌网站上的赞助企业链接。

越来越少的广告

不仅广告的蛋糕在缩小，新闻媒体在广告总支出中所占的份额也在下降，这种现象早已存在。广告时代的终结和新闻媒体的危机一样，并不是随着互联网的诞生才出现的。对于新闻媒体来说，第一波冲击来自广播带来的竞争，第二波冲击则随着广告引入电视而出现。

法国的电视广告始于1968年，相比其他发达国家要晚得多[注]。当时所有的报刊媒体都认为这是戴高乐派政权想要通过削弱报纸力量来加强对资讯的控制，从而掀起了一场声势浩大的抗议活动。而实际上，如果说对蓬皮杜政府同意在电视上播放广告的真正动机还存在争议，至少它标志着纸媒在广告支出中的重要性已经不如从前。这种影响首先波及全国性的日报，后来又蔓延到了所有的报纸。

这场变革的最终结果如何？它首先造成了报纸广告收入的急剧萎缩。其影响之广不仅限于法国，在美国，广告收入占国内生产总值的比重从1956年开始就一直处在下降的过程中（参见图5）。如果从绝对值来看，广告收入的下降从2005年就已经开始，远早于次贷危机爆发。



图5　1959—2013年美国报纸广告收入占美国国内生产总值比重变化情况

此外，广告在报纸收入中的比重也下降很快。在美国，这一趋势始于2000年初，而且我们完全有理由相信，在不久的将来，广告占美国报纸收入的比重将低于50%（参见图6）。

《纽约时报》已经开始面临这种状况，它的广告收入从2010年开始只占所有收入的很小一部分。报社的营业额今后将几乎完全来自读者的订阅收入。在法国，如果我们看一下最近40年的情况就会发现，广告收入占报纸营业额的比重早就低于一半。从2000年开始，这一份额干脆从45%以上下降到不足35%。

值得注意的另一点是，尽管21世纪初互联网广告开始出现，使得美国的广告收入占报社的整体收入比重维持了一段时间的稳定，但这种现象仅持续了很短的时间。从2006年开始，即使算上数字媒体上的广告，也挽回不了整个广告收入占比急速下跌的趋势。

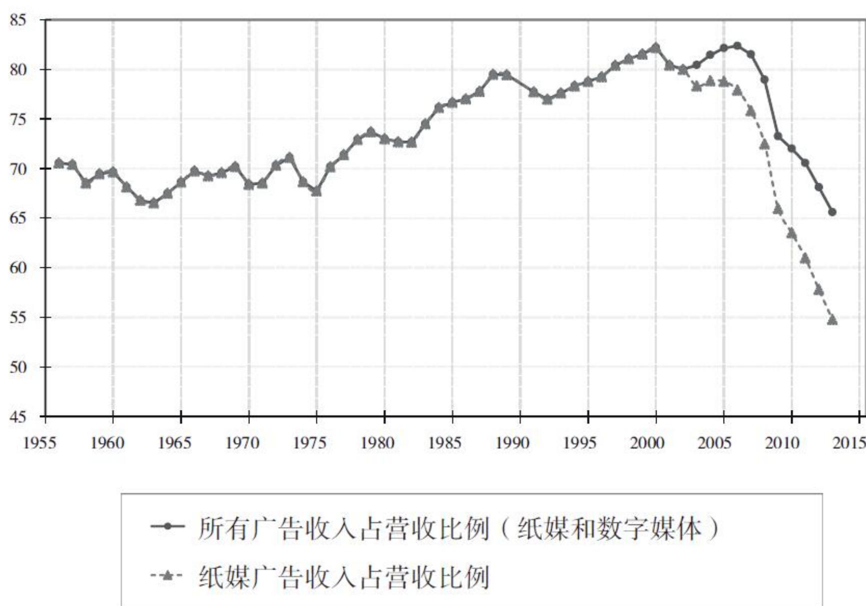


图6　1956—2013年广告收入在美国报社营业收入中的占比变化情况（单位：百分比）

1. 　美国的电视广告首次出现在1941年，英国和法国分别始于1955年和1956年，西班牙和意大利始于1957年。更多信息参见西尔万·帕拉西（Sylvain Parasie）所著的《法国电视广告的道德历史》，巴黎INA出版集团，2010年。

竞争的错觉

报纸曾经历过漫长的广告时代，多年来也一直在赢利，有些甚至还挣了大钱，这一点不管是在法国还是在其他国家都一样。在19世纪，拥有一份报纸就是拥有了一份挣钱的产业，往往有很高的投资回报率。但时过境迁，如果幻想媒体还能像过去一样赢利无疑是痴人说梦。

近年来不仅广告收入出现重挫，报纸的整体营收也出现了下滑。以美国为例，1956年报纸的整体营收占国内生产总值的比重超过了1%，现在已经下降到接近0.2%，一切都显示这一下降趋势还将继续（参见图7）。2013年美国报纸的营收不到320亿美元，占美国整体经济的比重只有谷歌的二分之一。

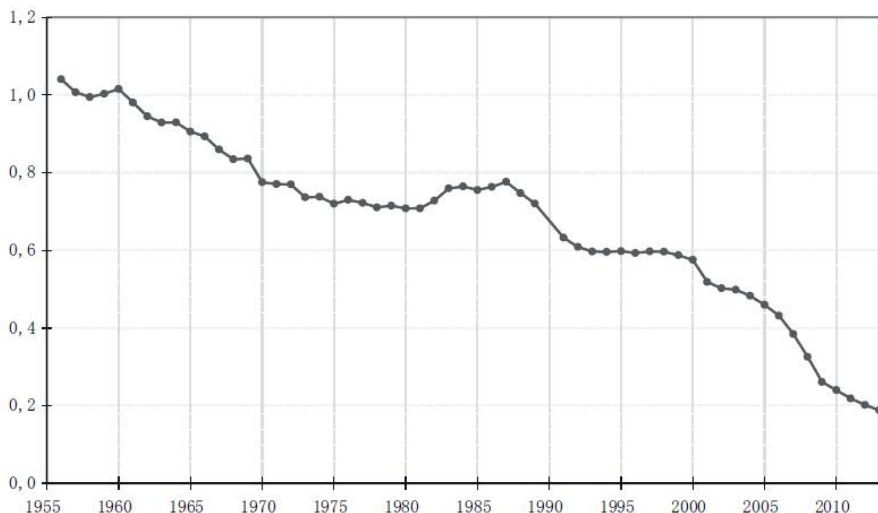


图7　美国的报纸整体营收占比下降趋势明显

报纸营收在下降的同时还伴随着赢利能力的减弱。问题到底出在哪里？正如上面的分析，主要问题当然是广告收入的下降。但报纸赢利能力下降的主要原因还在于媒体行业竞争的加剧，以及媒体产业的结构问题。

竞争的局限性

当面临销售和营收下降时，大部分产业都会选择裁员。如果一家汽车生产企业卖不动汽车了，它的生产线就会放慢生产的脚步。在技术性失业的压力下，企业高管会选择减少一部分工人，这样就不会影响到继续生产的汽车的质量。换句话说，生产所需的劳动力是随着需求变动的，要生产的汽车减少了，企业的员工数量也减少了，道理就这么简单。

换到媒体产业，情况就完全不同了。报纸售出的份数不是最重要的，制作报纸内容所需的记者数量一般不会变化，因为需要报道的主题没有发生变化，报社的全部资源都集中在第一份报纸的编撰，复制的成本可以忽略不计。如果报纸选择通过减少记者数量来弥补营收下降带来的损失，最终的代价必然是办报质量的下降。我们发现，为一家媒体工作的记者数量和该媒体产出的资讯数量甚至质量之间存在着极强的相关性。同理，电视新闻的观众或早间新闻广播的听众数量变化也面临同样的处境。

换言之，媒体的工作专业性更强，固定成本更高。这些固定成本影响着产出的资讯质量。媒体面对的是一种规模收益递增的情形：生产成本的提高只取决于产品质量的提高，而与产品所供应的市场大小无关[注]。媒体非常愿意将市场规模最大化，因为这可以增加它们的营收而不会相应增加生产成本。这也是目前英国《卫报》采取的战略：它在美国设立了一个大约有60名记者的数字媒体团队，希望能够开拓一个体量比英国更大的新市场。另外，《纽约时报》长期以来借助英语的优势地位在世界范围内传播，今天它所拥有的《国际先驱论坛报》已经享誉全球，号称“国际版的《纽约时报》”[注]。

媒体行业普遍存在企业加大垄断（正确的说法应该叫“市场整合”）的力度，这种做法从一开始就存在。因为对于媒体来说，扩大垄断的市场份额就意味着降低市场竞争。帕特里克·艾韦诺（Patrick Eveno）在他的书中提到，早在法国大革命期间，大百科全书的出版商夏尔-约瑟夫·庞库克（Charles-Jeseph Panckoucke）就拥有《公报》《箴言报》《法兰西水星报》这三家报纸。继阿歇特、埃尔桑等传媒巨头之后，国民互

助信贷银行收购了法国最大的地方新闻企业埃布拉集团，该集团旗下拥有《东部共和国报》《阿尔萨斯报》《自由多菲内报》等多家报社。其中部分原因就在于新闻业固定成本高，规模经济明显。

伊莱·诺姆（Eli Noam）是长期研究美国媒体企业垄断史的学者，在他看来，媒体行业加速集中的原因在于经济周期和技术创新的影响。面对居高不下的固定成本和趋向于零的边际成本，媒体行业不仅要借助规模经济带来的收益，还要制定出建立在范围经济和差异化经营基础上的新战略。

因此，不管是在法国还是在美国，所有现有法律规定都倾向于增加媒体行业内的竞争。从1986年开始，法国禁止对那些发行量超过本土所有刊物发行总量30%的出版物实施数量控制。在美国，媒体行业的反垄断法规定更为严格，干脆禁止“交叉所有权”的做法，即不允许一家企业在同一个地方同时拥有多家日报、周刊、广播或电视台。

引入这些法律规定的原因有很多。确保媒体行业存在竞争其实就是保证思想的多元性和新闻的自由性，从某种程度上甚至可以说就是在促使“真相”浮出水面。一家媒体或一家报业集团独霸行业的局面对于民主制度而言是危险的。国家掌控新闻垄断地位更是最大的风险。法国广播电视公司（ORTF）和英国广播公司（BBC）曾经分别是法国和英国唯一播发广播电视节目的媒体，都曾经被指责缺少相对于政府的独立性，这些批评的声音都有道理。电视剧《焦点时刻》（*The Hour*）就为我们还原了20世纪50年代英国政府试图干涉新闻自由的经过，剧中的首相新闻顾问安格斯·麦凯恩（Angus McCain）施展各种手段阻挠媒体调查真相。

私营部门的垄断同样会对新闻自由构成威胁，而且存在着双重风险。一方面，垄断的局面会使媒体更容易被腐败击垮，因为向一家报社行贿要比向10家报社行贿来得更容易，而竞争会鼓励报社争先报道，去挖掘独家新闻，而不是和政治势力勾肩搭背。另一方面，怎样才能避免报社老板为了个人利益影响新闻报道的客观性？又该如何对待他的个人政治观点？除以上威胁和风险之外，还有垄断收益引发的市场公平问题。

当代社会是否进入了一个“巨人的时代”？它对媒体多元化和民主制度是否会构成威胁？真实的情况要复杂得多，关键在于我们不能被

虚假的竞争所蒙蔽。随着媒体巨头不断出现，媒体行业的竞争实际上在不断加剧，与此同时还涌现出了一些新的竞争企业，尤其是互联网企业。这些新的大企业吸走了现有媒体的大部分线上广告收入（我们很容易就会想到谷歌公司，但其实还有那些社交媒体网站）。从最近几年的情况来看，各大报纸似乎又重新回到了单独办报的老路，并未出现人们所说的新闻巨头急剧兼并的情况。

2013年，传媒大亨鲁伯特·默多克（Rupert Murdoch）把自己打造的媒体帝国新闻集团（News Corporation）一分为二：一个是包括报纸和杂志在内的新闻集团，另一个是主营影视娱乐的21世纪福克斯公司。2014年，论坛公司（Tribune Co.）将电视业务和报纸出版业务分割开，分属论坛媒体公司和论坛出版公司。时代华纳也将报刊杂志业务剥离出来，集中精力做电视、电影和网络业务。美国报纸出版和电视广播公司（E.W.Scripps）合并后首先将报纸停刊，2015年又成立了两家企业：一家是持有美国主要电视台所有权、仍然沿用旧名称的电视广播公司，另一家是报刊媒体集团（Journal Media Group）。甘乃特（Gannett）集团旗下共有81家报纸，其中《今日美国报》在2015年宣布将新闻业务与其他业务分离。法国的拉加代尔新闻集团（Lagardère）也经历了类似的变动。

另外，我们还发现，有些报纸打算将精力放在核心业务上，其中最有代表性的要数纽约时报公司。它先是出售了旗下的所有电视台和广播电台，然后又卖掉了《波士顿环球报》以及所有其他地方报纸，以便专注于打造《纽约时报》这一品牌。

---

1. 准确地说，有些成本是随着报纸的需求增加的，比如纸张、印刷及发行的成本。但电视和广播的情况就不一样了。另外，当今世界以互联网为媒介的资讯传播很快将全面超越纸媒，这些与市场规模大小相关的成本也都将不复存在。

2. 什么时候才能见到纽约的第五大道上也在到处售卖“国际版的《世界报》”呢？面对《纽约时报》成功地将自己的品牌推向世界，我们只能遗憾地说，《世界报》还没有很好地利用自己的声望打开国际市场，尤其是非洲法语国家尚在起步阶段的纸媒市场。

3. 规模经济是指随着企业生产规模的扩张，企业的平均成本不断下降，经济效益不断提高。——译者注

4. 范围经济是指当一个企业同时生产多种产品的成本小于多个企业分别生产的总成本时，该企业在生产原来产品的基础上，把产品生产领域拓展到其他关联产品，从而带来整体成本下降和整体效益提高。——译者注

5. 不过在这方面，美国的立法一直在不断变化。从2002年起，美国联邦通信委员会（FCC）多番努力，希望在媒体所有权方面放松管制，至今未果。但在实际操作中还是存在一定的交叉所有权情形。在法国，社会党2011年曾经许诺要对媒体企业交叉控制的

情况做出改善，但也一直没有取得实质性进展。

6. “巨人的时代”这一说法来自丹尼斯·F.赫里克（Denis F.Herrick）的《巨人时代的媒体管理——新闻的商业动力》第二版，阿尔布开克，新墨西哥大学出版社，2012年。

竞争的负面效应

我们有必要思考一下，媒体行业的竞争到底引发了什么样的效果，特别是资讯市场的竞争加剧在多大程度上影响了信息的质量和公民参政的意愿。竞争对媒体的影响取决于它能在多大程度上刺激资讯的产出。媒体增加到超过一定数量后会导致这些媒体制作的资讯整体出现质量和数量下降。当读者对资讯偏好的隐性差异与规模经济不一致的时候就会发生这种情况，此时竞争产生的破坏作用（资讯编辑支离破碎，产出成本成倍增加）会大于它的积极作用（更有利于需求的差异和读者的多样化）。

什么是读者对资讯偏好的隐性差异？用简单的语言解释，就是指在某一特定市场上，当所有消费者对资讯的偏好完全一致并愿意支付同样的价格购买一份报纸（他们的偏好相同），如果此时市场上出现一份新报纸，不会导致新的读者出现。现有读者会在新旧两份报纸之间分配，而两份报纸的传播范围将会相应缩小。相反，如果某些消费者愿意为质量更高的报纸多付钱，而另一些人愿意买便宜的报纸，或者如果有些消费者更想看左翼倾向的报纸，而另一些人喜欢右翼倾向的报纸，在这两种情况下，他们的偏好表现出了差异，那么，随着一份高质量的报纸进入原来只有一家低价报纸的市场，新的读者就将产生，每家报纸的传播范围都不会受到影响，市场的需求也更能得到满足。

我对1945—2012年法国地方日报的历史进行过研究，发现每当出现新的竞争报纸后，原先在市场现有报社内部工作的记者人数会出现下降，最多甚至达到该报社总人数的60%，但对包括新成立报社在内的整个行业记者总人数的影响可以忽略不计。如果当地人口的社会构成更单一，这种效果会更明显。换言之，竞争的加剧不会影响行业的整体规模，但会使记者的分布更加分散。如果我们分析一下近年来的报纸内容也会发现，一个市场上的报纸种类越多，每家报纸发表的文章数量就会越少，文章会越短，相关主题的资讯篇幅也越小。

此外，我们还发现，一旦有新的报纸进入市场，就会造成信息总量下降，民众参与地方选举的政治意愿也会随之下降。具体来说，最近数十年来法国民众参政意愿下降幅度最大的地方也是媒体竞争最激烈的省

份。即使保守估算，从这些统计结果也能看出，包括各种媒介在内的行业竞争普遍加大是造成民众参政意愿普遍下降的重要原因，同时也造成每一篇文章中的资讯量出现下降。一部分选民因为得到的信息量下降，干脆选择不去投票。

我们可以从中得出什么结论？为了保证信息的质量和西方民主制度的良性运行，特定的市场也许只能容纳数量有限的媒体。不过，由于这个问题过于复杂，需要掌握大量参数，如市场规模、消费者偏好、广告空间需求量、平均收入等，才能得出解决的方案，所以我们无法说出某个市场到底能容纳多少媒体。

尽管如此，竞争的局限性还是一个值得我们思考的重要问题。这绝不是说垄断才是民主问题的解决之道，相反，就像前面阐述的那样，借助垄断只会加剧问题的严重性。但是，如果想通过增加媒体数量来解决媒体面临的危机，无疑是缘木求鱼。

互联网访问量的错觉

有一个现象非常令人不解：当前危机的影响尚未消退，报社的经理们却常常表现得非常乐观。他们的理由也很简单：以往从未有现在这么多的报纸读者。以法国为例，各大日报的网站访问量出现了爆炸式增长，2008—2013年，每个网站每年的平均访问量从5000万人次暴涨到1.8亿人次，相当于5年间增长了3倍多。这当然是一项令人欢欣鼓舞的成就。加上不同报纸之间的差异很大，有些报纸（比如《世界报》《费加罗报》）的网站访问量每年甚至会突破6亿人次。一般来说，纸媒的发行量能达到几十万份就已经很不容易，与它们相比，网站访问量的数字堪称海量。仅在2014年7月，世界报网站的总访问量就超过了6600万人次。算不算功成名就？可以说既算也不算。

先来重新计算一下。首先，要想了解报纸网站对读者渗透的真实情况，应该看单个访问读者的数量而不是总的访问量，因为一个人可能在同一天里多次访问同一个网站。世界报网站的单个读者访问数量每月都会超过800万人，而平均每位读者每月会访问8次，因此每天访问网站的读者平均数量就应该是大约150万人。

纸媒读者的情况又是什么样呢？如果单看报纸的发行量，比如《世界报》每天发行30万份，应该承认它要远远低于网站的访问量。但这里需要注意几个特殊情况：首先，要想根据发行量计算出报纸的读者数量，应该用发行量乘以每份报纸的平均读者数量。比如根据现有调查数据，每份《世界报》平均有6位读者阅读过，换句话说，纸质版《世界报》平均每天的读者人数是180万人。这样算来，网络版和纸质版的读者数量一下子就变得非常接近，大家经常说的差距也一下子缩小了。

其次，读者花在纸质版报纸上的时间会更长。世界报网站的读者平均每次访问只浏览区区4页的内容，而且在线上阅读新闻时往往都是快速浏览，他们平均每天用于新闻网站的阅读时间只有不到5分钟，每个页面只停留1分钟左右。每个人平均每月花在新闻网站的时间是54分钟（世界报网站是20分钟），这样算下来每天只有几分钟而已。而普通人阅读一份纸质报纸的时间一般都在25～35分钟。

现在我们就很容易理解为什么报社发布的广告成千上万但收入却非常低。2012年，在法国所有纸媒报纸中，来自互联网的收入还不到5%，原因就在于报纸还无法从网络版的读者身上赚到钱，就算网络阅读需要付费（比如数字订户），情况也还是一样。一般来说，一位报纸读者能够带来20倍于网络读者的广告收入。广告投放者在这方面采取的价格策略区别很大，说明网民对网络广告的关注度较低，花费时间少。普遍来看，广告投放人对网络读者缺乏足够的认识和重视。

数字媒体的读者往往被认为是“价值低”的群体，一个证据就是，虽然从成本的角度来看，送一份报纸到订阅户家的费用比让网络订阅户连接或下载PDF格式（即便携式文档格式）的报纸到平板电脑上要贵得多，但现在报社对纸媒订阅户的要价却比对网络订阅户的要价低。美国北卡罗来纳州一家日报《格林斯博罗新闻与记录》（*Greensboro News & Record*）就采取了这样的策略。这家报社属于巴菲特控股的伯克希尔·哈撒韦公司，它的纸质版比网络数字版要便宜10%。同在北卡罗来纳州的另一家日报《橘郡记事报》（*Orange Country Register*）对网络客户端的收费比网络客户端加上周日纸质版的套餐价格还高，相当于是在补贴读者，鼓励他们在纸上阅读。就连《纽约时报》现在也走上了这条路，用户只要订阅周日的纸质版就能享受所有的数字服务，而它的价格竟然比单独订阅周日纸质版的价格还低。

当然，我们也可以解释说，这是因为报社想要迫使读者回归纸上阅读。但这至少证明，对报社来说，网络读者的真实“成本”要高于纸媒读者，因为纸媒读者相当于报社的“补贴”来源，也就是说他们能带来广告收入，而网络读者却不是这样。

由此看来，免费的馅饼很可能就是个美丽的陷阱。报纸再怎样增加，在线访问读者的数量也摆脱不了危机，因为这些人根本不付钱，报社也无法从广告商那里拿到钱。因此重点就在于如何提高资讯的质量，鼓励读者付费获取内容，不管是通过纸媒还是数字媒体订阅。归根结底，将来还是订阅和报亭零售最终会成为报社的最大收入来源，而不是依靠成千上万的网民浏览量。

也许有人会反驳说，今天已经没有人愿意花钱买新闻了，因为大家都可以免费得到资讯。然而，近年来以《纽约时报》为首的一些网站通过设置“付费墙”（paywalls）的技术推行资讯内容收费的政策取得了巨大成功。应该承认，这样做的成本会很高，不管是在时间上还是金钱

上，而且需要足够的资金才能完成各种收费模式的测试，也要适应不同的读者群需要，最后还要冒长期的资金风险，不能只盯着短期的收益。尽管如此，在广告逐渐流失的背景下，媒体行业的未来依然需要依靠付费内容来支持。在美国，目前已经有41%的报纸采用了付费专区的做法。在未来数年中还会出现更多建立在付费内容基础上的报纸赢利模式。

媒体赖以生存的必定是付费模式，依靠自己的收入来养活自己，包括纸媒和数媒两种渠道内容订阅的收入，也包括广告的收入，尽管广告会越来越少。而不是像布鲁诺·勒杜（Bruno Ledoux）[注]所说的那样，报社要依靠“一部分法国人掏钱才能活下去”。于是又出现了另外一种错觉，一种在关于媒体未来的讨论中经常能听到的声音——媒体在依靠国家养活。

---

1. 布鲁诺·勒杜，商人兼《世界报》股东和监事会主席。——译者注

媒体离不开拐棍的错觉

媒体是依靠国家提供呼吸机的重病人吗？应该说，国家确实提供给媒体种类繁多的补助，尤其是在法国。尽管这套补助体系需要改革和简化，但我们也不能采取极端的做法，比如干脆取消补贴了事。更好的做法应该是对这套制度进行重新设计，关于这一点我们会在后面提出一些设想。

事实上，补贴媒体的做法并非始于本次金融危机，而是一项由来已久的政策。在法国，这套体制可以追述到1920年，当时的法律规定，凡是售价低于0.25法郎的报纸的销售收入都可以享受税收减免的优惠。虽然这一补贴在后来经历了很大的变化，但一直到1973年，原则上国家对媒体的干预一直保持中立，也就是说对所有报纸一视同仁，不因报纸的内容和观点而区别对待。国家对媒体的资助更倾向于减轻媒体企业的支出负担，而不是直接提供补贴，比如降低增值税或邮寄费用。从1973年开始，由于一些发行量较低的报纸经营越来越困难，国家决定在某些情况下向这些媒体提供专门的补贴，从而结束了原先中立的资助制度，比如向广告收入偏低的日报提供补贴，目前还在享受这一补贴的主要有《人道报》《十字架报》和《解放报》。

新闻发展战略基金（FSDP）是这种有针对性补贴制度不断发展的突出代表，也因此广受争议。实际上，现在与报社改造融资方案（包括补贴的金额）相关的决策都很谨慎，必须经过一个由政府代表和行业代表组成的混合委员会讨论决定后才能实施。这只会使报纸编撰的独立性变得更加脆弱。相比这种补贴方式，也许可以采用一种更便捷、更简单的补贴或降费的做法，比如给每家报社都提供一定金额的补贴，同时根据营业额或发行量有所区别。因为法国对新闻媒体资助制度最大的特点就是庞杂，它就像一座建筑结构错综复杂的煤气工厂，里面堆积着品种繁多、难以计数的资助项目，针对的目标往往自相矛盾，不同年份能申请到多少金额的补助，补助的标准又是什么，就连报社都搞不清楚。在此仅举一例：按照政府的说法，现在是希望借助送报补助基金和社保费用报销的方式来推广全国性日报的送报上门发行方式，但国家同时又通过报刊发行改革津贴和报刊发行公司改革津贴来支持报纸的零售方式。不仅如此，国家还对邮递运输提供很高的补贴，最终与国家希望减少报刊

邮递相对于送报上门制比例的目标背道而驰。

在世界上其他地区也有报刊享受国家支持的现象，但各国情况大相径庭。就连美国这种崇尚自由主义和自由办报的国家也对媒体直接提供补贴。美国的报纸不仅从1792年开始依据邮政法案执行邮资费率折扣，而且享受大量税收减免优惠。同样，许多欧洲国家也制定了针对本国报纸的高补贴制度。

瑞典设立了一套包含两类新闻媒体补贴的制度：一类补贴针对媒体运营环节，涉及87家日报；另一类针对发行环节，受益的有134家媒体。在挪威，新闻补贴制度的预算主要用在大部分城市发行量处于第二位的报纸，以及某些偏远地区的小型报纸。挪威的制度还帮助那些持有不同政治观点和争议性政治观点的全国性报纸，在保证新闻多元性的同时也“资助”了民主的发展。

新闻资助的真实力度

那么，是否存在真正意义上的法国特色呢？我们经常能听到法国新闻资助力度特别大的说法，真实情况到底怎么样？

严格来说，法国对新闻的资助包括国家预算对三个方面的支持：刊物发行、刊物改造和新闻多样性。2012年的总体资助金额达到4.19亿欧元，占新闻出版业务营业总额的4.8%。对新闻业的资助不仅涉及刊登一般资讯的日报，也涉及免费报纸、杂志、专业刊物等。总体而言，享受国家补贴的刊物总数达数千家。仅就内容为政治新闻和一般资讯的刊物（包括全国性和地方性的刊物）而言，资助金额占营业额的比例为10.6%；如果只算那些全国性和地方性的日报，这一比例甚至高达13.6%。但这一数字高估了这些刊物真正得到的资助金额。实际计算下来，它们真正得到的资助金额与营业额比例应该是5.3%。

如果把这些刊物分开来计算，可以发现每家刊物得到的资助金额大相径庭（2013年以来，法国文化与新闻传播部每年都会公布得到资助总额排名前200家的刊物）。从占刊物营业额比例来看，对刊物的资助力度为1%（《科西嘉晨报》）到23%（《人道报》），《世界报》和《解放报》的比例分别为10%和17%。

这个比例太高还是太低？相比之下，如果只看日报类刊物，美国对新闻刊物的资助占营业额的比例还不到3%，如果把报纸和杂志都算在内，这一比例更是降到1.5%以下。北欧国家一向以对新闻刊物慷慨资助而著称，在新闻类刊物中这一比例也不到3%，其中挪威为2.2%，瑞典为2.9%。另外，瑞典的报纸还可以享受6%的低增值税率。

不过，为了真实反映法国政府向新闻刊物提供的所有资源，除了预算支持外还应当算上国家向法新社订阅的支出（1.179亿欧元）和税收减免（主要是2.1%的增值税，减税达2.65亿欧元）。总体来看，2012年法国对新闻刊物的支持高达8亿欧元，大约相当于新闻出版营业总额的9%。即使不算国家向法新社的订阅支出（因为新闻刊物只能说是间接受益），国家补贴的总额也占到了出版物营业总额的7.8%。

显然，由于各国的定义和标准不同，各国政府对新闻出版支持的国

际比较很难做到精确无误。不过总体来看，法国还是处在比较高的位置，其他各国之间的情况则大致比较接近。比较明确的一点是，各国对新闻出版的资助占报刊营业额的比例都非常低，总体不到10%，普遍在5%以下。

大背景下的新闻资助

为了更好地理解这些比例的真实含义，应该将媒体置于文化产业和经济增长的大背景下来分析。特别是如果能将所有这些产业放在一起，看看来自私人的收入和来自公共财政的收入所占比例，并做一番比较，将会很有启发意义。2012年，法国政府对文化和传播领域的支持达到了139亿欧元，相当于文化产业产值的7.2%。

从占整个产业产值的比重来看，国家对新闻出版的支持有些类似文化和传播行业的普遍情况，与文化知识传播（图书馆、档案馆、文化教育）和视听行业相比（国家支持占产值的大约30%）明显低很多，但与视觉艺术（艺术、设计、摄影）、图书、建筑和音像行业（录音、录像、电脑游戏、乐器、乐谱）相比又要高很多（视觉艺术、图书、建筑和音像行业的国家支持只占产值的不到1%）。在公共资金支持方面，与新闻出版业最相似的行业是电影、话剧和文化遗产。

另外，国家资金对视听行业的高度重视并不是法国独有的现象。美国的公共广播公司（Corporation for Public Broadcasting，简称CPB）是一家非政府机构，资金主要来自联邦公共基金，负责推广媒体和公共视听内容，并为它们提供资金上的支持。2012年，该机构总共获得超过4.4亿美元的资金，相当于美国公共视听行业（包括广播和电视）收入的近16%。

比较一下报社从政府那里得到的收入和它们上缴的部分也能说明一些问题。因为报社就像任何其他企业一样，也要向国家缴纳各种税费和向社保缴费。如果我们再看看得到国家资助最多的前200家全国和地方日报，就能发现报社得到的资助占它们向国家缴纳的税费的近60%，一些得到资助特别多的报社缴税的比例更高，中位线大致为35%。换句话说，除个别例外，报社向国家缴纳的部分比它们从国家那里得到的还多。以全国性日报为例，如《回声报》《十字架报》《费加罗报》和《今日法国报》，报社得到的国家资助与上缴税费之间的占比为42%~62%。但2012年《世界报》《人道报》和《解放报》的这一占比分别高达113%、117%和146%。

在从新的角度重新分析新闻出版业在整个经济中的地位后，我们可以得出一个重要结论：新闻出版业并非一个受到资助的行业，而是一个税率低于整体税率的行业，这一点不管是在法国还是在其他发达国家都一样。

相比之下，大多数国家的整个知识经济部门，特别是高等教育机构和科研机构，得到的公共资金明显高于来自私营部门的资金（如大学注册费、研究项目资金），而且也明显高于它们缴纳的税费。在一些国家，这些机构还能得到大笔捐赠的收入，其中部分来自公共资助，特别是税收优惠。如果给予媒体行业同样的权利，它们也能从中受惠。

新闻出版资助制度改革

在法国，人们对新闻资助产生的质疑不一而足，既有针对资助金额的，也有因为资助形式或者资助目标不明确产生争议的。前面曾经提到瑞典对报纸运营环节的资助惠及87家日报，而针对发行环节的资助覆盖了134家报纸。在法国，由于实施了“新闻经济制度”，大部分报纸都可以享受到超低增值税率和邮递优惠价格，受惠面达到9000家刊物，这其中只有不到400家属于政治类和一般新闻刊物。

由于邮费资助力度较大，在2012年享受资助最多的200家刊物中，10家电视杂志中有5家排在接受资助最多的前25位中。这还没有算上税收方面的优惠（超低的增值税率），在这方面受惠的多是政治性和一般新闻报纸以外的杂志，占税收支出的61%。如果我们把所有对出版物的资助都算上（包括税收支出），有35%的税收优惠流向了大众杂志。

因此，改革的第一步应该是取消现有过于复杂且目标相互矛盾的补贴制度，代之以更简单、自动化程度更高的措施，按照报纸的营业额或发行量支付补贴，而且只针对政治类和一般新闻刊物，这样就可以大幅降低国家的财政负担。

本书第三章提出的模式比这种简单的改革走得更远，它不仅适用于法国，而且可以推广到其他国家。因为在其他国家，尤其是在美国，现在有越来越多的大学教师和媒体工作者都支持国家应该加大对出版业的干预力度，不过他们对于如何才能更好地支持媒体的发展也存在疑问。一方面，有人认为媒体的未来应该走非营利性的道路；另一方面，越来越多的新贵捐赠人又把大把的金钱捐赠给媒体。当我们看到这种情况时就会产生一种疑惑：为什么不能干脆给这些媒体减免税费呢？为了回答这个问题，我们应该先来看看最后一个错觉——关于媒体进入一个新“黄金时代”的错觉。

新“黄金时代”的错觉

杰夫·贝索斯（Jeff Bezos）、皮埃尔·奥米迪亚（Pierre Omidyar）、约翰·亨利（John Henry），这些名字大家是否觉得有些陌生？然而，很多人都把他们视作美国媒体行业的未来化身。这几位亿万富豪近年来在新闻出版业投资了数百万美元，为缺少资金的报社带来了一线希望，也使缺少活力的报社有了重组的机会。

亿贝（eBay）的创始人皮埃尔·奥米迪亚投入了将近2.5亿美元，用来创办一家将非营利媒体和营利性科技企业结合在一起的新闻机构第一眼传媒（First Look Media）。创业团队包括了20多位具有丰富从业经验的记者，其中就有报道爱德华·斯诺登“棱镜门”事件的格伦·格林沃尔德（Glenn Greenwald）。他们很快推出了专门报道调查新闻的数字媒体杂志《窃听》（*The Intercept*），揭露了美国国家安全局实施秘密监控的内幕。

约翰·亨利，美国投资家，拥有著名棒球队波士顿红袜队（Red Sox）。他以7000万美元的巨资买下了《波士顿环球报》。道格·曼彻斯特（Doug Manchester），房地产大亨，斥资1亿美元收购了《圣迭戈联合论坛报》。在法国也不乏这样的例子。格扎维埃·尼埃尔（Xavier Niel）是法国自由移动通信公司（Free）的大股东，也是法国最有钱的富豪之一，他同时也是《世界报》《新观察家》的大股东，并且投资收购了Mediapart的股份。帕特里克·德拉依（Patrick Drahi），另一位电信业的亿万富豪，选择了投资《解放报》。

杰夫·贝索斯是亚马逊的创办人兼总裁，他在2013年10月斥资2.5亿美元收购了美国报业的标志性刊物《华盛顿邮报》。不过相比他本人高达300亿美元的个人财产，这些钱只能说是九牛一毛。这笔收购让《华盛顿邮报》的记者们可以在未来很长一段时间里不用为资金发愁，还可以保证办报的自主性，这不是个好消息吗？近年来，各行各业都出现过不断解聘员工的情况，但报社却有钱投资，重新雇人，对网站重新改造，开设夜间新闻办公室，设立“突发新闻”报道组。新老板带来了无尽的资源，可以让《华盛顿邮报》变成一个数字时代的实验室，重新思考，重新崛起，逐渐摸索出好的发展模式。

自由之殇

全世界都在为此欢欣鼓舞，看样子新亿万富豪对传媒业的这轮关注很可能预示着一个新黄金时代的来临，报社似乎也将再次见到资金和合作者纷至沓来的盛况。不过我们要搞清楚的是，一掷千金的亿万富豪在买下报社的时候得到的其实是扩大自身影响的工具。更糟糕的是，媒体甚至可能在将来成为他们的“包养对象”。这有些类似我们在怀念过去的家族式媒体王朝而忽略它曾经导致权力集中的事实。尽管《洛杉矶时报》的创始人老奥蒂斯（Otis）和继承人哈里·钱德勒（Harry Chandler）非常清楚自己作为报社掌门人的公共服务使命，他们仍然利用报纸来为自己谋取经济和政治利益，甚至有人说他们的首要目的就是为自己谋利。关于这一点，读者可以看看电影《中国城》（*Chinatown*）[注]里关于哈里·钱德勒打造金融帝国的长篇对白，当然还有《公民凯恩》（*Citizen Kane*）[注]里的故事。

虽然说任何时候都会有“包养对象”的存在，但这种现象再次出现在政治生活中确实给民主制度带来了问题。金主们带来的生命力和活力当然不能否认，但把这种运作模式当作媒体未来发展的关键，而且把这种逻辑推向极致的话，是很有风险的。

为什么这么说？我们还是重新梳理一下这个问题，先来看看政治活动的筹集资金方式。大多数民主国家对此都有严格的规定，尤其是对政党接受政治献金的金额。在法国，自然人捐给每个党派或政治团体的献金不能超过7500欧元，每个纳税家庭支付给政党和政治团体的献金和党费每年不能超过15000欧元。另外，每次选举支付给一个或多个候选人的金额不能超过4600欧元。在美国，原则上规定个人对联邦选举的献金限制在每次选举每个候选人2600美元，候选人得到的献金总额不能超过48600美元。另外，捐给政治行动委员会[注]的献金，每次选举每个候选人不能超过5000美元。

为什么要做出这些限制？就是为了避免出现可能会影响政党和候选人独立性的金钱压力。这个话题现在已经炙手可热，以至在虚拟世界中也开始出现。丹麦电视剧《权力的堡垒》中的主人公比吉特·尼堡自己创建了一个党派——新民主党。在筹集资金的过程中她发现，许诺提供大

笔资金的金主提出了一些她难以接受的条件，比如大幅修改经济纲领。电视剧中的这个桥段说明了金钱是如何影响民主竞选的原则本身的。

离开虚拟世界回到现实中，我们从美国的历史中可以看到，过量的私人资本对选举制度构成了威胁，对少数特权意志给予了过度的关注。2010年，美国最高法院决定对政治行动委员会（独立于政党和候选人，也被称为超级政治行动委员会）的献金不再封顶。这使得2012年美国总统大选期间来自外部的竞选集资达到了13亿美元。这些超级政治行动委员会现在为支持候选人而筹集和花费资金时可以不受金额的限制，唯一的限制是他们必须保持独立，但在实际操作中并没有得到遵守。另外，一切操作都不透明，因为捐赠者可以保持匿名，这就有利于企业参与选举运动，从而影响整个美国的政治生活。

“一人一票”还有效吗？一些研究者最近指出，美国政治体系最近几十年来对不平等激增的现象束手无策，其中一个原因就在于越来越多的富人动用自己的资源来影响选举和立法的过程。0.01%最富有家庭得到的总收入占比大约为5%，而他们为政治选举提供的献金却超过了所有献金的40%。

同理，富人（或者工业集团）投入到媒体的真金白银动摇了民主制度的正常运作，而这套制度在很大程度上需要依靠大量独立优质的资讯来支撑。他们往往是同样一群人，这也许不是巧合。最明显的例子要数美国的科克兄弟（Koch）。他们依靠石油化工产业发家成为亿万富豪，其实是继承了他们的父亲建立的石油产业。据估计，他们的财富现在已经达到了人均360亿美元。一方面科克兄弟是茶党的最大金主，另一方面他们又与福克斯新闻集团有着密切的联系。

虽然他们的动机很纯朴，无非是挽救媒体，提供高质量的公共产品，或者是投资自己抱有信心的企业让资本赢利，但将来后代继承家产后会怎么样？新“黄金时代”的错觉最大的问题就在于继承家产的过程和继承人胡作非为存在着不确定性。这种模式无法保证媒体的长治久安。美国的主要报纸就是在传承家产的时候犯下错误而进入股市的。

在巴黎的股票市场上，克洛德·佩德里埃尔（Claude Perdriel）最终还是决定抛售自己持有的《新观察家》杂志，部分原因就在于他担心自己的继承人会把杂志引入歧途。《解放报》之所以陷入今天的危机，部分原因也与意大利老板卡洛·卡拉乔洛（Carlo Caracciolo）的财产继承

有关。相比股份公司，基金会和媒体公司的形式更有优势，因为继承人不能自由支配已经投资在媒体的资金，这些钱属于长期投资，也就不可撤销。

最后还要注意一点，现在法国各政党的主要资金均来源于公共资助。许多美国人呼吁改革政治选举的集资方式，向法国学习，因为市场不应该凌驾于政治之上的想法已经深入人心。候选人、选举人和公共政治既不是商品，也不是投资。同样，提供给公民让他们了解民主辩论的资讯也不能完全被市场力量所掌控。

---

1. 《中国城》是美国导演罗曼·波兰斯（Roman Polanski）基于1974年拍摄的一部电影，部分情节改编自哈里·钱德勒的真实经历。——译者注
2. 《公民凯恩》是美国导演奥森·威尔斯于1940年拍摄的一部电影，讲述了报业大亨凯恩的故事。——译者注
3. 政治行动委员会（Political Action Committeee，简称PAC），美国政治组织，旨在筹募及分配竞选经费给角逐公职的候选人。——译者注

第三章　21世纪的新模式

创新性的新模式有两个目标。一方面，为媒体引入新资本，规定投资不可撤回，从而稳定这些资本。另一方面，限制外部股东的决策权，制定严格的规章制度，明确读者和员工协会在管理机构中的新地位，同时确定有利于众筹发展的法律和税务框架。

我们是否可以设想，媒体的产权以不涉及利益的方式由两个群体掌握：要么是广大的读者群，每人定期提供资金；要么是在美国普遍存在的基金会。在第二种假设中，很明显，慷慨的捐赠者可能失去参与报纸管理的权力和手段。因此，他们似乎可以借此表明自己纯洁的意图，摒弃任何怀疑。

——于贝尔·伯夫–梅里（Hubert Beuve-Méry）[注]

大使研讨会，1956年

我们可以设想一种以参股和分权模式为基础的媒体公司新形式，对这种形式进行思考也已经势在必行。这是如今大部分报纸彻底摆脱危机的一种方式。本书最后一章的目的也在于此——提出一种针对21世纪媒体的经济和法律新模式，一种具有创新性、介于股份制公司和基金会之间的"非营利性媒体公司"。

关于媒体企业法律形式的讨论已是老调重弹，但如今是互联网和众筹的新时代，早已不同于当年《解放报》所处的时期，我们必须有新的思考。首先，我们要回忆过去普及媒体企业形式所导致的错误，这就要从公开上市的新闻报纸的经验教训说起。

---

1. 于贝尔·伯夫–梅里，法国著名新闻记者。第二次世界大战中曾经参加抵抗运动，1944年法国解放后，在政府支持下创办《世界报》并任社长。——译者注

超越市场规律

媒体这种企业不同于其他企业，它的首要目标是提供一种公共产品，一种高质量、自由的、独立的民主辩论必不可少的新闻信息，而不是利益最大化和股东分红。或者，我们至少可以认为媒体应该与其他企业有所不同。否则，受到损害的往往是新闻信息。

“如果你得到了我，你就得到了一切。”巴尔扎克笔下的“驴皮”注拥有满足主人一切愿望的力量。然而代价呢？“但是你的生命将属于我。”美国报业的股市传奇就是对这部小说最好的诠释。从20世纪60年代开始，多家美国报纸上市，例如道琼斯公司（拥有《华尔街日报》）1963年上市，纽约时报公司（当时持有《纽约时报》和《波士顿环球报》）和甘尼特报团［拥有《今日美国》（*USA Today*）］1967年上市，华盛顿邮报公司在1971年上市等等。

让这些公司上市的初衷是好的。一方面，这些媒体帝国缔造者的继承人要缴纳巨额遗产税，他们对公共服务的兴趣或许还不如先辈，对他们而言，企业上市如同拿到了一笔意外之财。况且，有些家族企业发行了两种股票：一种是公开交易的股票，另一种是留给创始人及其后代的拥有更多投票权的股票（通常比例为10：1）。如此一来，他们既获得了意外之财，也保留了权力。

另一方面，这是一种快速又高效的筹资方式，因为报纸需要资金来使用现代化技术（例如光电排版）。想要建立媒体帝国，利用股票要比合并和收购的融资方式更快、更有效，甘尼特报业集团就是范例。

但这也是要付出代价的。无论是对报纸本身还是对民主而言，上市都被证明是一个错误。首先，对报纸来说上市是个败笔，这么说好像有些不合常理，因为上市之初它们就赚得盆满钵满。20世纪90年代末的首次上市评估表明，上市报纸的营业利润从收入总额的10%～15%上升到20%～30%，甚至更高。然而，这并不是个好消息（当然，对投资者而言并非如此，因为最初的利润分红和股票价格都经历了爆炸性增长）。

实际上，报纸利润增长依靠的是严厉的紧缩措施，例如成本压缩、记者遭到大批裁减，这些必然导致新闻质量的下降。资金流动速度和利

润的增长速度比营业额的增长速度快，这就可以说明一切：利润的增加是以削减支出、降低质量为代价的。《芝加哥论坛报》在上市之后的5年内，利润以平均每年23%的速度增长，但营业额的增长速度只有9%，这样的业绩来自大规模削减支出。显然，报业上市换来的这张神奇的“驴皮”到底还是缩水了。

另外，利润的增长也是以民主为代价换来的。报纸上市之后，发行量下降，但这对投资者而言是个好消息，这很让人震惊。为什么？因为这常常是一项经过深思熟虑的策略，其目的是把最富有的读者当作目标群体，从而增加广告收入。别忘了，直到21世纪初，广告收入依旧占据了美国报业收入的80%。这导致了市场分割和报纸价格上涨，被新闻出版业忽略的人也越来越多。

这种“忽略”有两层含义：一方面，抬高的报纸价格让经济条件差的读者无法负担；另一方面，某些社区不再是报纸（或者说广告商）的目标群体，被媒体抛弃，成了名副其实的新闻真空地带。追求更高利润影响的不仅仅是报纸，也包括地方电台和电视台（有时地方电视台的营业利润甚至超过50%），制作优质地方新闻的使命已经被抛在一边。[注] 虽然广播公司有义务将部分时间用于播报地区公共事务，但这项义务在美国从来没人遵守。法国也没有好到哪里，法国电视一台（TF1）的情况就足以证明这一点。

21世纪初广告缩减带来的媒体收入暴跌，政治和大众新闻媒体的广告收入比重下跌尤为明显，依靠广告谋生的策略注定彻底失败。上市报纸发现通过广告创造收入只是幻想，自己的利润率一泻千里。它们为经营利润最大化策略付出了沉痛代价，新闻质量的下降导致部分潜在读者失去兴趣，这些读者不想再为糟糕的新闻掏腰包。报纸全盘皆输，投资者和读者都离它们而去。越来越多的大型媒体帝国抛售其报纸资产，它们的解体也证明了这场失败不仅属于报纸本身，也危及了民主制度。

---

1. 典故来自巴尔扎克的小说《驴皮记》。贵族出身的主人公瓦朗坦破产后投身到社交场所，穷途末路时得到一张神奇的驴皮。这张驴皮能实现他的任何愿望，不管是善念还是恶念，但愿望一经实现驴皮立刻缩小，寿命也随之缩短。

2. 美国联邦通信委员会最近的一项报告强调指出，美国越来越多的社区缺少地方新闻报道。参见FCC，《社区的信息需求：广播时代不断变化的媒体产业》，2011年。

宏观市场与微观市场

新闻媒体必须超越单一的市场规律，因为追求利润让它们忘记了自己的首要任务是提供独立、优质的新闻。说白了，新闻媒体公司就不应该上市。在美国，如果这类公司选择上市，就要在法律层面承担信托义务，为股东实现利润最大化。这就和它们的“道德”责任产生了矛盾，如同美国报纸编辑协会的原则所表述的，它们的“道德”责任就是为大众福祉服务。同样，就像大学的道德责任是教书育人和科学研究，很难想象它们如同公司一样去上市、去追求利润最大化。

在法国，有人曾考虑过《世界报》上市的可能性，不过最终未能实现。但是，尽管法国的报纸没有上市，依然不能低估市场规律对它们的影响。大部分报纸都是股份公司，即便不对股东承担信托义务，许多报纸的管理形式依旧优先考虑利益，而非新闻质量。让报纸股份的拥有者不重利益、作壁上观几乎是不可能的。

虽然第二次世界大战结束时，许多法国人都接受了报纸应当享有特殊法律形式的理念，但此后这一理念并没有得到遵守，只有一些偶然的例外，比如读者和编辑协会、法国合作与参与协会，以及法国《西部报》根据《1901年法律》成立的非营利性协会（1990年成立）。

非营利性媒体

在美国、德国、英国或意大利，报刊企业采用更具创新性的形式已经有很长一段时间，非营利性的传媒企业如雨后春笋般快速崛起。法国大部分重要报刊都是股份公司。在其他国家，报刊的形式更加多样化。贝塔斯曼集团不仅是德国也是全球最大的媒体集团之一，还是欧洲最大的媒体集团，拥有贝塔斯曼集团产权的是一家基金会——贝塔斯曼基金会。

即使你对贝塔斯曼集团不了解，关于这个集团的一些数据也会给你留下深刻印象：2013年营业收入为164亿欧元，利润为8.7亿欧元，员工11万名。贝塔斯曼集团在法国媒体行业也占据着重要的市场份额。作为RTL传媒集团的母公司，贝塔斯曼集团涉足广播业（RTL、RTL2、Fun Radio）和电视业（M6频道）；作为视听集团Prisma Media的大股东，贝塔斯曼集团还涉足出版业（Capital、VSD、Voici、Gala,TéléLoisirs）。

贝塔斯曼模式是解决媒体危机的神奇方法吗？它是一种从法国扩展至全球的未来媒体模式吗？贝塔斯曼的案例很值得研究，因为该模式在最大程度上突出了基金会形式针对媒体企业的优势和限制。贝塔斯曼模式的主要优势是稳定，这种稳定以基金会模式为基础，即创始人提供的捐赠不可撤回，这是一个重大利好因素。贝塔斯曼媒体集团成立于1835年，如今它的大股东是1977年成立的贝塔斯曼基金会。莱茵哈德·摩恩（Reinhard Mohn）是基金会成立时公司的拥有者，1993年，他把大部分股份转移到了基金会。

这笔捐赠让一直拒绝上市的贝塔斯曼集团有了稳定的基础，尤其在家族继承的问题上，慷慨的利润分享计划也让员工从中受益。无论继承者们有何企图，他们都无法将已赠给基金会的股份变现。这样的体制安排并没有阻碍贝塔斯曼集团的发展，债券评级机构对其信誉度进行了评估，集团也发行了债券（上市债券）和“利润分享权证”（也是上市的）。

那么，这种模式的局限是什么？对比本章开篇于贝尔·伯夫–梅里的

言论，此处的“慷慨的捐赠者”并未失去“参与媒体集团管理的权力和手段”。“利润分享权证”的持有者并非股东，因此没有任何投票权。所有的投票权都在贝塔斯曼管理公司手中，该公司受基金会控制，也同样行使摩恩家族的表决权。贝塔斯曼管理公司的主席是莱茵哈德·摩恩的妻子莉兹·摩恩（Liz Mohn），她也是基金会及董事会副主席，他们的儿子克里斯托夫·摩恩（Christoph Mohn）和女儿布丽吉特·摩恩（Brigitte Mohn）均为董事会成员。

贝塔斯曼集团由卡尔·贝塔斯曼（Carl Bertelsmann）创立于1835年。此后，公司就一直处于卡尔的儿子海恩里希、海恩里希的继子约翰内斯·摩恩（Johannes Mohn）以及之后的四代人领导之下。1947年莱茵哈德成为集团主席，2009年他去世，位置留给了他的妻子莉兹。虽然基金会架构带来了无可置疑的成功，但更多是被用来保证摩恩家族对管理权力的把持。

因此，这家德国媒体集团经历了六代管理层之后，贝塔斯曼—摩恩家族依旧是唯一的权力所有者。除了显而易见的权力和影响力问题之外，另一个值得质疑的问题就是与基金会形式直接有关的税收优惠：为什么国家要通过税收优惠来帮助一小部分人永远将权力掌握在手中？他们掌握了董事会中的决定权，董事会也永远被他们掌控。

管理与股份

从这个角度来看，基金会形式解决不了与媒体管理相关的所有问题。如何处理资金来源和决策权之间的关系依旧悬而未决。决策权是否应与资本份额直接挂钩？如果是这样，有没有潜在的势力可以与之抗衡？

典型的股份制公司中并不存在抗衡的势力。谁占的股份最大，谁就拥有最多的投票权，这就是问题所在。因为大股东能够迫使自己掌控的媒体为其经济或政治意愿服务，而非一门心思制作独立、优质的新闻。对政党而言，选举献金也存在同样的问题。为了避免这一情况，人们对政治选举中能够“投入”的总金额进行了严格限制。对媒体而言，设置类似的投资限制似乎很难，即便能够做到，也不能算作一种解决方法，因为媒体的资金短缺本来就已非常严重。我们应该想方设法鼓励对传媒企业开展投资，而非进行打压。

因此，本书认为基金会形式具有自身优势，可以从中获取灵感，但依然需要进一步深化，从而创造出一种针对媒体的新模式——一种介于基金会和股份公司之间的“非营利性媒体公司”。

这种新模式有两个目标。一方面，为媒体引入新资本（通过税收优惠政策，取代目前复杂的出版补贴制度），规定投资不可撤回，从而稳定这些资本。[注]另一方面，限制外部股东的决策权（作为交换，为其提供税收优惠），制定严格的规章制度，明确读者和员工协会在管理机构中的新地位，同时确定有利于众筹发展的法律和税务框架。在新的规章制度下，超出一定的投资水平之后，投票权与资本份额将不再挂钩；相反，小股东的投票权将会相应提高。这能够实现真正的权力和人员的流动。

在详细阐述新模式的各种形式之前，让我们先快速了解一下全球的非营利性媒体及其优缺点。

---

1. 引入新资本和捐赠基金会一样，但我们需要注意，虽然捐赠不可撤回，但媒体公司可以用其支付开销。

全球非营利性媒体概览

历史上，最早通过成立基金会来保证自身独立性的报纸之一是《卫报》，它称得上是英国出版界的中流砥柱。《卫报》属于卫报传媒集团，所有权由斯科特信托基金会（Scott Trust）掌握。该非营利性基金会成立于1936年，宗旨在于保证《卫报》永远独立，不属于任何家族或个人。同样，创立于1859年的《爱尔兰时报》（*Irish Times*）从1974年开始归爱尔兰时报信托基金会（Irish Times Trust）所有。

我们已经提到过德国的贝塔斯曼基金会。除此以外，还有风格偏向自由保守主义的《法兰克福汇报》（*Frankfurter Allgemeine Zeitung*,简称FAZ），这是德国最大的日报之一，发行量超过30万份，其93%的股份由FAZIT-Stiftung基金会持有。《日报》（*Die Tageszeitung*,简称TAZ）被称为“德国的《解放报》”，它选择的是合作制形式。这份报纸的所有者包括大约15000名读者，无论注资多少，每个人都有平等的发言权；任何人都可以向报社注入资金，最少500欧元，最多25000欧元。

但非营利性媒体企业数量最多的地方却是在大西洋彼岸、慈善事业蓬勃发展的美国。[注]其中最著名的就是ProPublica，它是调查报道领域的独立新闻媒体（pure player），2008年由赫伯特·桑德勒和玛丽昂·桑德勒捐资数百万美元成立，我们在序言中已经提到过。网站最初的团队有28名记者，如今有43名员工，获得过两次普利策奖。

这只是非营利性新闻领域的一个例子，从规模和成就来看都不具有代表性。在那些最成功的案例之中，我们还可以发现《坦帕湾时报》（*Tampa Bay Times*）［最初名为《圣彼得斯堡时报》（*St.Petersburg Times*）］，该报归非营利性的波因特媒体研究院（Poynter Institute）所有。2009年成立的《得克萨斯论坛报》（*The Texas Tribune*）的资金来自数量众多的基金会和个人献金。此外，还有《基督教科学箴言报》（*Christian Science Monitor*），以及绝对不能忘记的美国联合通讯社（The Associated Press），它也是全球最重要、历史最悠久的通讯社之一。

我们是否可以就此下结论：“非营利形式”就是目前解决媒体危机的

方法？虽然我们刚刚列举了几个重要的特例，但如今大部分非营利性媒体的规模都很小，记者数量有限，预算捉襟见肘。根据皮尤研究中心（Pew Research Center）的一项调查，绝大多数非营利性组织的全职带薪员工平均不到5人，某些组织甚至一个都没有。如此看来，ProPublica和拥有73名员工的调查报道中心（The Center for Investigative Reporting）简直堪比巨人。大部分组织所涉及的是利基新闻(注)，仅限于范围极其明确的主题领域。

因此，虽然这些组织为民主讨论带来了一些新鲜空气，填补了传统媒体削减成本的措施所造成的空白，但它们似乎无法取代现有的新闻报纸，更何况它们大部分只是一些独立的纯新闻媒体，与新闻网站有着同样的缺点。非营利性组织网站的平均浏览时间不超过两分钟，只有传统美国报纸网站平均浏览时间的一半，远低于传统印刷报纸的阅读时间。

从本质上讲，这些弱点与相关组织的基金会地位没有联系，但它们在很大程度上源自投资不足，这并不奇怪。基金会重新把读者放到了新闻事业的核心位置，这是基金会的功劳，因为它们没有依赖广告收入，摆脱了纯粹的市场规律的束缚。但它们没有把读者纳入融资活动中。基金会更倾向于某些富人、企业或其他基金会的巨额捐赠，而不是个人的小额献金。这就产生了两个问题：一方面，这些组织容易受到少数人的过度影响，这对民主是一种风险；另一方面，这些组织同样容易受到经济形势变化的影响，从而导致企业在资金方面不堪一击。

最后我们要强调，不仅法国的制度有时会比较复杂（我们不得不与各种协会、捐赠基金和其他基金会打交道），其他国家针对基金会的税收制度也不简单。这是以基金会为基础的媒体或其他形式媒体的发展受到的主要限制之一。在美国，非营利性新闻媒体很难满足税法501(c)3条款的要求，但任何想要接受免税捐赠、避免支付企业所得税的组织都要满足这些条件。对媒体企业而言，证明它们可以满足“社会教育需求”并非易事，但这是法律明确要求的条件。

和法国一样，美国的媒体行业并未被视为公共利益领域，因此，如果它们想要被当作基金会对待，就不得不采取迂回策略，例如和一个严格以教育为目的的基金会联合。因此，目前，近三分之二的美国非营利性媒体企业需要来自另一个满足501(c)3要求的资质组织（例如大学）的补贴，而只有三分之一的企业是独立的。

1. 美国法律对非营利领域有严格界定。根据美国国税局的税法501(c)3条款，非营利性组织的利润必须进行再次投资，不得向他人支付分红。个人献金可扣除联邦所得税，组织自身可免除某些联邦税。为了满足501(c)3条款的规定，出版企业必须证明自己能够满足社会教育需求。

2. 利基为商业用语，源自法语，是英文niche的音译，指企业对市场环境进行细分，寻找市场中被强大的企业忽略或不够完善的小市场作为自己的服务对象，以谋求在这个小市场中获得利益。——译者注

法国的案例

法国媒体行业的非营利形式发展相对滞后，但值得注意的是，第二次世界大战结束后，人们曾多次尝试其他法律形式来代替简单的股份制公司，尤其是员工合作生产协会（SCOP）。

员工合作生产协会让劳动者聚集起来，在企业内部共事，对企业进行直接管理，或者通过共同委托或内部提名的代理人进行管理，依据“一人一票”的原则，确立企业内部的民主制度。地方日报《约讷共和报》（*L'Yonne républicaine*）在1955—2008年曾采用员工合作生产协会，2008年被中部法兰西集团（Centre-France）收购；另一份地区日报《皮卡迪邮报》（*Le Courrier picard*）在2009年之前一直采用员工合作生产协会。

为什么这些民主管理尝试经常以失败告终？在这两个案例中，报社的经济和财政状况导致它们无法保持独立，这也说明了员工管理的局限所在。报社这种企业需要大量的固定资产和持续投资（购买轮转印刷机、编辑室的信息化等）。民主优势让合作协会充满吸引力，但有时也会导致成员之间毫无效率的再分配。需要投资时，资金库却是空的。另外，企业的规模越大，管理就越复杂，这就让严格的民主化运营（员工合作生产协会所定义的民主）过于艰难，甚至令人产生疑问。

因此，一切困难就在于在严格的金融逻辑（一张股票等于一张选票，没有任何限制，关键时刻可能有转变为富豪寡头政治的风险）和严格的民主逻辑（依据员工合作生产协会的主张：一名员工等于一张选票，无论该员工持有多少资本份额、投资多少）之间找到一个恰到好处的折中点。股东方式会导致我们已经见过的困境，但对媒体而言，员工合作生产协会方式也不见得就更好。很不幸，我们所列举的法国案例就是这样［有一个例外，法国经济杂志《经济抉择》（*Alternatives économiques*）从1984年起采用的就是员工合作生产协会方式］。

这就是找到一个折中方案如此重要的原因，我们要找到一种企业模式，让其内部权力无法被少数人垄断，让员工、读者和其他众筹出资者拥有发言权，让出资更多的投资者拥有更多投票权，但要局限在一定范

围之内。

独立的代价

从这个角度来看，由员工持有公司部分资本的员工参股制股份有限公司（SAPO）是一个不错的选择。这种公司有两类股票：传统股票（资本股票）和员工股票（以劳动力合作社为途径，授予全体员工）。

地区日报《中西部新共和国报》（*La Nouvelle République du Centre-Ouest*）的运营模式就是员工参股制股份有限公司，一直持续到2009年。这种模式源于1917年的一项法律，但人们对它知之甚少，部分原因是它不太容易吸引新投资伙伴。该法律允许每家企业自由确定员工和投资者的股票份额，但任何资本股票与职工股票之间的比率变化都要求修改企业章程，而修改企业章程极难实现。

德国没有员工参股制股份有限公司模式，但值得注意的是，主要的新闻周刊《明镜周刊》（*Der Spiegel*）的员工是股东（员工持有杂志50.5%的股份），不过有一个范围限制：只有周刊的平面媒体记者才是股东，网站记者被排除在外。另外，所有德国公司都保证董事会中有足够的员工代表。

无论是员工合作生产协会模式还是员工参股制股份有限公司模式，只有在报社不抛弃它们的前提下，才能保证报纸和编辑的独立性（例如不受另一家大型工业集团收购的影响）。从这一点来看，法国《西部报》选择的策略就非常有借鉴意义，值得做一番回顾。

法国《西部报》是法国第一大报（无论是发行量还是读者群都远超《世界报》或《费加罗报》），从20世纪90年代初开始被一个根据《1901年法律》成立的非营利性协会所持有。该报的组织结构分为三个层次：第一，根据《1901年法律》成立的协会（人道主义民主原则支持协会，Association pour le soutien des principes de la démocratie humaniste），该协会控制民事公司SIPA（投资与参股公司，Société d’investissements et de participation）的资本，不分配利润；第二，民事公司认购法国西部报股份有限公司的全部资本，同时旗下也有其他公司，例如Publihedos公司；第三，法国西部报股份有限公司负责经营报纸。新法国西部报股份有限公司以融资租赁的方式，从旧法国西部报出

版公司手中收购了法国西部报的营业资产。

这并不是为了让员工以民主的方式参与企业管理，而是为了保护报纸本身的独立性。其目的是设立一种司法机制，避免报纸因股份收购而落入他人之手（此前，股东可以将自己的股份卖给出价最高者）。协会持有法国西部报经营公司的股份，它可以保证报纸的独立性，因为没有董事会的批准，没有人可以成为新股东。

法国地区性日报行业中还有一个值得一提的范例，即瓦伦基金会（la Fondation Varenne），这也是一个根据《1901年法律》成立的协会，它是《山区报》（*La Montagne*）拥有决策权的股东。玛格丽特·瓦雷纳（Marguerite Varenne）是日报创始人亚历山大·瓦雷纳（Alexandre Varenne）的遗孀，1980年曾持有将近80%的股份。为了控制报纸资本、避免报纸受到操控、保持报纸的独立性，她创建了一个基金会，并以捐赠的形式出让了大部分股份。针对传媒发展的亚历山大·瓦雷纳和玛格丽特·瓦雷纳基金会在1988年被认定为公益组织。

这两份报纸依据法律规定，采用独特的司法措施，保护了自身的独立。但它们付出的代价是什么呢？在法国，基金会要想被确定为协会，存在着许多困难，原因之一就在于其复杂性。基金会要想被认定为“公益组织”，必须获得最高行政法院的法令，其章程的制定也受到极大限制。尤其在被认定为公益组织的基金会董事会中，必须有一位政府代表，很明显，这就给媒体的独立性带来了挑战。

因此，这项规定导致许多机构放弃了这种模式。2008年，新媒体网站Agoravox决定从商业公司转型为基金会，但它决定将基金会（已被认定为公益组织）的所在地设在比利时，以避免政府代表出现在董事会中。这也是法国《西部报》选择简单的《1901年法律》协会模式而非公益组织的原因，虽然后者在税收方面可以享受优惠。

2008年，好消息终于出现。当年通过的《经济现代化法》在其框架内设立了“捐赠基金会”这一新模式，其创建手续和普通的《1901年法律》协会一样简单。捐赠人有权享受税收减免优惠，更重要的是，捐赠基金会既不涉及最高行政法院的法令，也不需要政府代表入席董事会。

捐赠基金会：一种解决方案？

万事难免都会有个“但是”。虽然捐赠基金会所受的限制相对较小，但它们必须满足一个要求，即必须支持某种社会、文化、教育、体育或慈善性质的公益活动，这一点和美国基金会一样。换言之，媒体不在其中。

如今政府似乎准备把捐赠基金会的范围扩大到媒体行业，这无疑是个令人拍手称快的好消息（独立新闻网站Mediapart宣布希望以“捐赠基金”的形式来持有网站）。将媒体多元化视为公益事业的任务，这或许是扩大捐赠基金会的范围的理由之一。此外，我们必须在知识生产领域所构成的更为庞大的生态系统中去重新思考媒体，这一点非常重要。这样一种定义与现有的有利于媒体的税收措施（但相对而言，并不为众人所知），即文化事业赞助特惠（le bénéfice des actions de mécénat），是一脉相承的。

从2007年开始，大众新闻和政治新闻报纸可以享受这种特惠。根据《1901年法律》成立的出版与多元化协会（Presse et Pluralisme，即多个出版职业工会的联合体）筹集针对报纸的个人捐赠，这些捐赠能够以资助的名义享受减税优惠。这些捐赠可以用来为一些支持出版业多元化的活动提供资金，也可以直接分配给某些报纸。2009年之前，捐赠只能用于集体活动，或者购买报纸资本的少数股权。2009年之后，文化事业赞助特惠可以应用于补助金或减息贷款，同时出版与多元化协会无须向报纸注资。

换言之，如今在法国，人们可以通过出版与多元化协会，向媒体企业进行免税捐赠，货币捐赠或资本捐赠均可。人们也许会问：“为什么要通过协会？”为何化繁为简？我们从美国和法国的案例中可以了解到一点，那就是人们一直在拖延。

大众新闻与政治新闻媒体和大学一样，可以提供公众产品，这种思想不断被大众接受。因此，通过政府补助、文化事业赞助、为捐赠提供税收减免优惠来对其进行帮助完全合理。但是，媒体企业属于商业公司（大部分是股份制公司），它们凭什么享受这些税务减免？某些媒体企

业归大型工业集团所有（例如《费加罗报》属于达索集团），为何它们不像其他企业一样缴纳利得税？

不要忘记，媒体企业（不只是大众新闻和政治新闻类报纸）已经享有一定的税收优惠，例如它们在法国和其他国家都享受增值税高额减免优惠。此外，非营利事业的定性并不在于是否存在商业活动，它依靠的是不涉及利益关系的管理，特别是所有利润都应用于重新投资，而非分配。鉴于目前媒体的盈利情况，这方面不存在什么不妥之处。

我们来看一个例子，并将目光拓展到以媒体为核心的知识经济领域。在法国，那些为公众举行现场演出或放映电影的私人机构的管理不涉及利益关系，即便它们被要求缴纳商业税，依旧可接受享有减税优惠的文化捐赠。同样，媒体企业的业务是向公众传播优质新闻，所以只要管理不涉及利益关系，它们也应当属于可直接享受文化事业赞助特惠的私人机构范畴。如果商业活动规模较大（例如媒体），就意味着这些商业活动可以被纳入商业公司的范畴。

我们可以依据协会模式的法国《西部报》或基金会模式的英国《卫报》，轻而易举地设计出一种由媒体企业创立的捐赠基金会，其结构分为三个层级：一是捐赠基金会，二是资本受捐赠基金会控制的民事公司，三是负责报纸经营但资本由民事公司认购的股份有限公司。

至于捐赠基金会的法律细节，我们不再详细介绍。一方面，这会涉及许多技术问题，与本书的写作目的相距太远。另一方面，也是主要原因，本书并不是为了讨论法国或美国的法律法规并提出改进意见，而是在于强调向媒体企业开放捐赠基金会将是一个不容忽视的进步。首先，目前的媒体赞助体系太过复杂，简化工作要针对赞助和政府补助两方面。其次，也是更重要的一点，对目前处于危机之中的媒体而言，捐赠基金的长期性无疑是一个关键性优势。给予基金会的任何性质的财产权利都是免费的、不可撤销的（和其他基金会一样），能够长期保证媒体企业的独立性。

捐赠基金的局限性

虽然捐赠基金有种种优点，但它不能解决媒体面临的所有问题。这就是为何我们必须同时思考一些新的模式。捐赠基金管理简单其实也是一种缺点，其规章制度的制定不受任何约束。成立基金的个人可以起草规章制度，独揽一切决策权，并将该权利传给后代（通过不断增选董事会成员的方式），同时不需要缴纳遗产税，员工或外部股东（例如众筹出资者）也无法进行干涉。如果媒体基金想要接受减税优惠，创始人必须放弃部分权利，同意民主管理。

具体来说，创始人的地位等同于多数权益股东，他们必须同意和小额捐赠者分享权利。小额捐赠者必须有权注入资本，但目的不是为了获取分红（非营利性决定了不存在任何利润分成），而是为了分享决策权。权利也必须和员工共同分享。只要记者（和其他员工一样）选择注资，他们在媒体企业的重要决策机构中必然拥有一席之地。

因此，我所提出的媒体公司模式融合了两种不同法律形式的优点，它同时具有基金会（融资稳定，将新闻视为公共产品，不会为了利润最大化而牺牲质量）和股份有限公司（多样化的股东构成，充实的领导队伍，民主决策）的优势。

一种新模式：非营利性媒体公司

我在本书中所提出的非营利性媒体公司是一种混合模式，它的部分灵感来自把商业活动和非营利性结合起来的国际知名大学的模式，但并不局限于此。一方面，它通过冻结资本，保证媒体的长期融资安全；另一方面，它通过具有约束效用的规章制度限制了外部股东的决策权。

在股份有限公司中，发行新股票会产生两个问题。首先，对现有股东而言，他们的资本会被稀释，分配给他们的利润和他们希望卖掉的股票价值都会降低。非营利性媒体公司就不存在这种风险，它不支付分红，股东也不能收回投资（与基金会相同）。

其次，现有股东的投票权遭到削减，换言之，他们的"政治"权利可能会消失。基金会同样不存在这种风险，因为投资人不过是普通的捐赠人，他们不参股，无法获得管理体系中的投票权。无论外部股东的捐赠数额多么巨大，权利始终属于在职董事会。媒体公司用不同的、更加民主的方式解决了"政治"权利被稀释的问题，一方面，它保护既有股东的投票权，但另一方面，它也赋予小额投资人权利，因为在这种模式中，他们不仅仅是普通的捐赠者。

金钱的力量是如今的媒体所面临的主要风险。随着亏损的增加，媒体企业眼睁睁看着自己的自有资本渐渐蒸发，它们不得不考虑增加资本。但在现有体制下，增加资本要付出的高昂代价就是失去控制权。

任何企业的创建都需要自有资本。自有资本的构成包括由发起人认缴的出资额，这是企业的资本金，以及用来补充这笔金额的收入来源，例如利润留成。亏损会相应减少自有资本。发起人会获得股票，作为对投资的等价交换，这些股票被赋予了股份有限公司的某些权利，例如投票权、分配利润的权利、出售股票的权利等。因此，公司的控制权属于掌控资本的人。每个股东按照自己拥有的股票数量享有相应的投票权。

企业遇到财政困难时，会被迫寻找愿意提供补充资金的新投资伙伴，2014年《解放报》即遭遇此情形。寻找新投资伙伴通常分为两个阶段。首先，账目亏损被计入自有资本，这会导致股票价值减少，如果资本减少至零，现有股票甚至会成为废纸一张。其次，发行新股票以增加

自有资本，新投资伙伴也会随之获得控制权。2010年，《世界报》集团被“BNP三巨头”［皮埃尔·贝尔热（Pierre　Bergé）、格扎维埃·尼埃尔和马蒂厄·皮加斯（Matthieu　Pigasse）］收购时，《世界报》编辑协会的股份比例大幅减少。要知道从1951年开始，该协会都是拥有决策权的股东。

在股份有限公司中，为了防止这种稀释效应，避免合伙人失去部分“政治”权利，主权资本的任何变动都需要在股东特别大会上获得特定多数的批准。其他类型的公司，例如有限责任公司，可以采用资本变化条款，引入新投资合伙人，无须改变规章制度。这简化了程序，但很明显无法预防外部股东获得控制权的风险。

相反，基金会收到捐赠时，捐赠人无法参股，也无法获得任何控制权。这是众多国际大学和博物馆等大型文化机构所采用的模式。捐赠人可以捐出几亿欧元，但不会获得任何投票权。

虽然少数媒体企业也采用了这种模式，但两者之间的匹配度并不理想。我们在上文中提到，文化事业赞助可以应用于补助金或减息贷款，同时出版与多元化协会无须向报纸注资。换言之，当报纸陷入困境、呼吁救助时，一些读者通过捐赠进行支持，这就好像他们组成了读者协会，但并未成为投票股东。从这个角度来看，资本是可以发生变化的，既然媒体企业接收捐赠时，无须出让任何控制权，那就没有理由限制捐赠的金额。但这种模式的问题在于它会减少对读者或众筹出资者的投资吸引力，因为他们对报纸运营没有任何发言权，所有权利都集中在现有股东手中。

资本与权利

非营利性媒体公司模式处于两者之间。它和基金会一样，可以接收不受限制的捐赠。任何法人或自然人均可向其选择的一家或多家公司进行“赞助”，保证其正常运转。在我提出的模式中，这些捐赠可以享受目前仅限于基金会的减税优惠，但也可以用公司投票权作为等价交换。实际上，它们构成了非营利性媒体公司的自有资本，因此这些出资额也带来了“政治”权利。

具体来讲，任何其赞助金额超过媒体公司自有资本1%的人都应被赋予合伙人的政治属性，即获得投票权（准入界限当然可以协商而定，0.5%或2%均可）。重点在于，众筹出资者或员工股东等赞助金额不足1%的人可以组成协会，从而享有优先投票权。简而言之，我所称的“股东”指的是所有为非营利性媒体公司自有资本提供资金的人，但他们不会获得任何分红，也无法撤回资金。

媒体企业的自有资本的金额范围极广，规模最小的地区日报的资本约为几万欧元（通常被大型集团持有），《鸭鸣报》（*Le Canard enchaîné*）这样的报纸约为十几万欧元，规模最大的地区报纸约为几十万欧元，全国性日报和新闻周报约为几百万欧元（《世界报》编辑协会约为1亿欧元）。这就是允许读者协会这样的法人成为大型媒体企业投资人的原因（没有任何普通“读者”能够满足这种企业的自有资本达到1%的门槛要求）。

然而，这是我提出的非营利性媒体公司新模式的一个重要特点，这些金额不受限制的潜在投资不会带来稀释风险，不会通过股份夺走公司控制权。怎么才能做到这一点？非营利性媒体公司的关键就在于它不是按照“一股一票”的规则运作。

非营利性媒体公司中的投票权

具体来说，非营利性媒体公司的章程可以设定一个参股界限（例如资本总额的10%），超过这个界限的投资获得的投票权低于投资在资本总额中的比重，例如，超过这个界限的投资只能获得正常投票权的三分之一。相反，投资金额低于资本总额10%的小额投资者的投票权将会相应提高，如此一来，加起来的投票权始终保持在100%。

针对小额投资者的增长系数取决于资本的整体结构，可以被设置为2或3，下文中有具体案例阐释。重点在于，单独投资额不足资本1%的读者、员工和众筹出资者可以组成一个或几个协会。我们可以设想成立两个协会：读者（读友）协会和员工协会。

这些协会可以通过增长系数来获得更多投票权，即便它们的投资总额超过了资本的10%。这同样也是为了增加小额股东的数量。在具体操作中，我们同样可以根据公司资本的规模设定公司章程，允许各种参数有一定的灵活性（10%的界限、三分之一的减少系数、1%的界限等）

。

如果大额股东的投资金额超过一定界限，投票权增长幅度低于投资规模，他们为何还要选择继续投资？乐观主义者或许会借用伯夫–梅里的名言，认为这些慷慨的捐赠者可以借机表明“他们的意图非常纯粹——让自己摆脱一切怀疑”。更现实些的回答是，吸引他们的是税收优惠。虽然巨额投资者的投票权遭到削减，但这些税收优惠可以做出补偿。

另外，我们需要注意，美国关于基金会的税法以一定方式限制了巨额捐献者的权力，具体来说，它在权利和税收优惠之间做了类似的权衡。美国有两种非营利性基金会，即私人基金会（private foundations）和公共慈善组织（public charities），后者可以被定性为公共基金会。公共慈善组织的主要收入来自公众各种各样的捐赠，包括个人、政府和私人基金会。具体来说，至少三分之一的捐赠必须来自金额低于捐赠总额2%的捐赠者。相反，私人基金会的主要收入来自少数巨额捐赠者（通常是个人、家族或企业），不向公众募集资金。从税收角度来看，公共慈善组织比私人基金会更有优势。

1. 网络附件中对所有这些规则都有详细描述，我们给出了把增长系数和其他参数联系起来的相关数学计算规则。读者也可以在https://sites.google.com/site/juliacagehomepage/sauver-les-medias.中找到一个相关模拟程序，该程序可以重现下文中给出的案例，并生成其他案例。

案例说明

我们用一个试图募集启动资本的新媒体企业作为案例。该媒体企业规模中等（假设有员工40名），预计需要220万欧元作为必要的启动资金。该项目的两位创始人各自投资40万欧元，仍需募集资金140万欧元。

如果这是一个传统的股份制公司，它需要从投资基金中筹集100万欧元，40位员工每人投入5000欧元，最后通过出版与多元化协会（或某个众筹平台）筹集剩余的20万欧元（2000笔捐赠，每笔100欧元）。如此一来，企业的资金需求得以满足，但投票权该如何分配？我们在下文中可以看到，非营利性媒体公司模式可以实现更为民主的权利分配。对员工和众筹出资者而言，这种模式比传统的股份制公司更具投资吸引力。

在传统的股份制公司中，两位创始人各自拥有20%的投票权，投资基金为50%，每个员工为0.25%（40位员工总计10%）。小额个体捐赠者没有投票权。投资基金可以选择在任意时刻抛售股份，从而导致公司整体不堪一击。

在非营利性媒体公司中会怎样？首先，40位员工可以作为众筹出资者，组成一个员工协会。同样，在股份制公司中没有任何投票权的小额个体捐赠者也可以组成一个读者协会。上文中已经提及关于设置10%的参股界限、超过该界限的投资对应的投票权减少至三分之一的规定，实施该规定之后，这两个众筹出资组织可以共同获得近32%的投票权（16%归员工，16%归读者），这就分走了很大一部分决策权。

非营利性媒体公司的优势不仅限于此。小额股东在公司管理中扮演着重要角色，也可以享受税收优惠，他们的投资兴趣因此更加高昂。减税之后，一个员工的15000欧元投资的真正成本仅为5000欧元。如此一来，每位员工有可能选择投资15000欧元，公司也可多筹集40万欧元。在现有的制度框架内，捐赠者已经可以享受税收优惠，但我们可以做出合理假设，获得投票权可以吸引数量更多的读者参与众筹出资，从而再获得60万欧元（6000笔捐赠，每笔100欧元）。

因此，非营利性媒体公司的创始人不需要求助投资基金，即可筹募启动所需的资金，况且，投资基金或许已经没有欲望为一个非营利性媒体公司提供100万欧元。他们也避免了几年之后投资基金突然撤出所带来的风险。最后，在非营利性媒体公司的模式下，两位创始人分别可以获得14%的投票权（总计28%），员工协会可获得31%，读者协会获得41%。公司内部的权利平衡已经发生彻底变化。

在目前的形势下，我们不难找出一些具体的公司案例，如果这些公司采用非营利性媒体公司的模式，或许能够克服当前的危机。

非营利性媒体公司的优势

非营利性媒体公司的一个重要优势在于它允许读者和员工通过众筹模式对公司进行投资，并为这种模式增添了政治色彩，让他们参与公司管理。拥有投票权的读者（捐赠者）和员工一样，是真正的股东。与那些陷入困境的读者和编辑协会不同，非营利性媒体公司中的新协会将发挥长久的作用。为什么？因为非营利性媒体公司模式为它们提供了更有利的法律地位，让它们能够抵抗外部投资者的侵蚀，摆脱几十年来一直都在发生的危机。

法国第一个编辑协会成立于1951年，当时《世界报》的合伙人之间突然出现危机，这场危机导致29%的资本转移到了本报编辑成立的协会手中。后来，从1965年开始出现了成立编辑协会的浪潮（包括《费加罗报》《阿尔萨斯报》《回声报》和法国《西部报》）。1968年，《世界报》编辑协会的参股比例达到40%。但随着资本的逐渐增加，编辑协会所占比重逐渐减小，如今不到5%。

1973年，《解放报》创办之时，该报的全部资本均由员工持有。但随着资本重组的进行，多数股权逐渐落入外部股东手中，如今员工所持资本不到1%。

其他大部分报纸的编辑协会要么消失不见，要么丧失其重要性。这种演变是不可避免的吗？为了弥补亏损或进行必要投资，资本重组肯定不可避免。但编辑失去对报纸的所有权是否合理且不可避免？与媒体公司相比之后，我们可以发现这是股份制公司的特性之一。

一方面，在股份制公司中，为了冲销损失而进行资产重组经常导致现有股份作废，因为账面亏损会被计入自有资本中。相反，在非营利性媒体公司中，由于不存在利润分配，不必支付股息，亏损也就不会计入自有资本。

另一方面，撇开账面亏损不谈，任何资本增加都会自动稀释现有股东的投票权。我们再思考一下上文中的例子，假设出于投资需求，必须引入投资额为200万欧元的新股东。在股份制公司中，新股东的出现会导致两位创始人的投票权从20%减少至10%。更重要的是，40位员工整

体只有5%的投票权，如果他们想集体保持10%的投票权，每人必须再投资5500欧元。

现在让我们考虑非营利性媒体公司的情况（为了方便对比，我们暂时忽略读者协会）。由于新股东的加入，员工协会内部的40名员工只需各自投资600欧元，即可将投票权保持在10%，每人的投资成本为200欧元（减税之后），也就是每人少投入5300欧元。然而，如果员工决定投资按照股份制公司所要求的5500欧元，那么减税之后，他们的投票权将超过28%。

所以，非营利性媒体公司努力寻求限制巨额股东的无限权力。它也是一个重要的杠杆，中小股东可以用它来应对报纸所面临的挑战。必须强调指出的是，非营利性媒体公司并不意味着员工之间绝对且严格的平等（一人一票）。忽视资本的重要性没有任何好处，任何媒体机构的正常运营和新设备投资都需要资本。

编辑协会为何会失败？因为它们和其他合作社一样，在成员之间进行了无用的再分配，给予每个编辑同样的选票，不考虑其在公司中的投资额。在非营利性媒体公司中，投票权随着投资金额的增加而增加，超过一定界限之后，投票权的增幅会降低，这主要是为了鼓励更多的小股东对公司进行投资。

在上文给出的例子中，我们可以假设小股东的投资额为5万欧元左右，那么他们拥有超过1%的公司资本，他们的投票权会增加。非营利性媒体公司可以提供更民主的环境，同时承认公司内的民主需要资本投资，而资本投资并不能始终保持严格的平等。

非营利性媒体公司模式的另一个目标是通过提供税收优惠和加强民主来组建读者协会，从而进一步推进民主进步。新闻的掌控者不应该只有新闻的制造者，还应该包括消费者。众筹可以深化民主，因为它能够为数量众多的小额捐赠者提供投票权。众筹出资者这个群体不再是简单的文化事业赞助者，他们也成为特别股东。他们不会得到金融回报，但他们对公司的走向和重大决策有了发言权。

出版补贴体制的替代品

非营利性媒体公司可以被视为目前的出版补贴制度的替代品。我们已经了解到出版补贴不仅非常复杂，某些决策也很武断，任由政府机构和媒体人士支配。

相反，所有普通新闻和政治新闻媒体均可以文化事业赞助的名义，以自动和透明的方式，获得减税优惠。这些媒体包括纸质媒体、独立新闻媒体、未来可能崛起的创新媒体形式，广播和电视台当然也包括在内。但它们制作的必须是原创新闻。新闻聚合器被排除在外，因为它们只满足于对其他媒体制作的新闻进行分类、挑选。

这一切需要多少开支？这一方面取决于选择非营利性媒体公司模式的企业数量，另一方面取决于立法机构所确定的参数，例如准入门槛和减税幅度等。目前，法国个人捐赠享受的减税比例为缴纳金额的66%，最高上限为每年可征税收入的20%。如果超过了20%的上限，超额部分可以结转以后5年内计算应纳税所得额时扣除。

立法机构应当确定什么样的减税限制适用于非营利性媒体公司，还应当设定其他限制，例如媒体广告收入所占比例等。如今的出版补贴总金额高达8亿欧元。我们可以预想，在公共支出监管背景下，这些门槛限制确定之后，减税总额将保持在这个量值范围内。我们同样可以预想，这一金额会略有上升，因为采用非营利性媒体公司模式后，“补贴”会变得更高效。

我们的目的并非提出一些既有解决方法，结束讨论，而是促进公开讨论，探索能够让媒体的未来更加光明的新途径，毕竟媒体是民主理想的基石。

结语　资本主义与民主

从某些方面来看，纸质媒体经历的危机或许是不可避免的。我们可以自怨自艾，忽略现实，等待危机结束，坐以待毙。我们也可以面向未来，承担风险，高声疾呼媒体应该也必须被拯救。

驿路马车的终结

未来会是什么模样？Vice Media还是《纽约时报》？ProPublica还是《华盛顿邮报》？Agoravox还是《费加罗报》？Mediapart还是《解放报》？在约瑟夫·熊彼特（Joseph Schumpeter）[注]看来，驿路马车的所有者不会去建设铁路；换言之，没有人应当期待今日的传统经济参与者来引导明日的革新。然而，某些报纸已经选择了现代化道路，迅速进入数字时代，它们与新的参与者一起，采用更加多样甚至令人震惊的战略，成为未来媒体的一部分。

谁胜谁负，并不重要。某些报纸会消失不见，我们应当习以为常，但每次倒闭都是一次令人心碎的失败。不过依旧会有其他报纸问世，我们应当为此感到高兴。重要的是人们依旧继续以各种形式制作优质、自由、独立、面向大众的新闻，虽然广告收入在下降，媒体行业竞争不断加剧，只有少部分参与者能够生存下去。

本书提出的解决方法（一种新的“非营利性媒体公司”形式）似乎有些极端，但这并非孤注一掷。大刀阔斧地简化法国现有的出版补贴体系、向媒体开放捐赠基金会、允许它们更便利地采用基金会形式等所有这些措施都可以推动进步。我们必须清楚地认识到，与大学、电影、所有属于或即将属于21世纪知识经济体系的行业一样，大众和政治新闻媒体所提供的是一种公共产品，正因为如此，它们应当享受来自政府的特殊待遇。

---

1. 约瑟夫·熊彼特，具有深远影响的美籍奥地利政治经济学家，“创新理论”鼻祖，代表作有《经济发展理论》《资本主义、社会主义与民主》、《经济分析史》等。——译者注

终局？

“结束了，都结束了，快结束了，还是很快就要结束了？”注面对如此严峻的危机，各国政府似乎束手无策。如果它们出手，很可能会被指责“拦截”媒体客户，干预媒体事务，所以各国政府都很谨慎。但尽管有这种风险，法国政府还是设立了新的出版补贴，相比于以前的补助形式，新补助金有了更高的自由处置度。

一方面，政府逐渐允许媒体企业采用非营利性机构的形式，因此媒体企业也可以接受捐赠。但另一方面，政府设定的准入条件太过复杂，因为它们并未完全接受新闻是一种公共产品的理念。然而，随着时间的流逝，越来越多的报社关门、倒闭，选举参与度越来越低，极端党派迅猛发展，政治辩论越来越没有价值。

简化补贴体系是不可或缺的一步。为了更持久的发展，我们必须设计出一种更为灵活的新模式，一种介于基金会和股份制公司的非营利性媒体公司模式。它可以提供媒体融资新手段和权利分享及移交的新方法。因此，在目前的大背景下，我们不难找出许多实践案例，采用非营利性媒体公司模式可以让它们摆脱困境。

在法国，这种新模式本可以让《尼斯晨报》（处于司法破产管理状态）的员工将报纸重新买下，同时不需要出让《科西嘉晨报》（*Corse-Matin*）的所有权，也不必像2014年法院所要求的，将报纸的管理委托给他人。至于《解放报》，如果采用了这种新模式，它也可以避免这场由报业巨头卡洛·卡拉乔洛的遗产继承问题导致的危机，2015年年初也不会有三分之一的员工被迫离职。由于在非营利性媒体公司中，投资无法撤回，卡拉乔洛的继承者们也就不可能抛售股份，那些对新闻质量漠不关心的外部股东也就无法将大权揽入怀中，破坏整个体系。

最近，《新观察家》周刊也遭遇了同样的问题，如果克洛德·佩德里埃尔采用了非营利性媒体公司模式，他就不必抛售这份杂志，还能保证它生存下去。Mediapart也可以从这种新模式中受益良多，这种模式比Mediapart想采纳的捐赠基金会更加民主，它可以让网站平稳应对持有五分之一资本的投资基金的退出，并保证未来的独立。

更重要的是，非营利性媒体公司模式不仅局限于媒体。它让我们了解到必须有一种介于基金会和股份制公司之间的法律形式，必须重新思考如何让资本主义制度下的权利共享更加民主。我们需要在过度合作（不考虑投资额度，一人一票）的幻想和过度资本主义（大股东拥有无限权力）之间找到一个折中方案。这种模式也可以让权力交替更平稳，让更多人参与到公司决策中。

媒体已经准备好采用这种新模式。它们面临的困难太过严峻，已经没有时间继续拖延。我们没有办法，只能做出选择。如今的新技术，尤其是互联网技术，为资本主义的民主化开辟了新道路，众筹的发展就是标志之一。但纯粹的捐赠远远不够，投资者应当被赋予投票权和“政治”权利，这样才能吸引他们继续对公司投资，这也是我们重新掌握自己的命运的途径。

---

1. 法国著名剧作家塞缪尔·贝克特（Samuel Beckett）创作的存在主义戏剧《终局》中的名言。——译者注